

# АГРОСВІТ

№ 23 грудень 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 Анзоревич (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.

**№ 23 грудень 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](mailto:economy_2008@ukr.net)

[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)

[www.agrosvit.info](http://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 04.12.25 р.

Підписано до друку 04.12.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 38.3

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0412/1.

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.

**№ 23 грудень 2025 р.**

## **У НОМЕРІ:**

Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т. М.

Земельна політика в Україні: стан, проблеми, концептуальні засади формування і реалізації у період післявоєнного відновлення ..... 6

Замула І. В., Садовська І. Б.

Обліково-аналітичне забезпечення створення резервів сталого розвитку в агросекторі України: виклики воєнного та післявоєнного відновлення ..... 17

Гоблик В. В., Черничко Т. В., Головка О. М.

Управління якістю сервісу як фактор сталого розвитку підприємництва у сфері туризму та ресторанного господарства ..... 23

Патика Н. І., Балановська Т. І., Ярошко М. С.

Оцінювання потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України ..... 31

Сазонець І. А., Лучанська Ю. Г.

Сутність поняття "якість товару" та діяльність міжнародних організацій в сфері її забезпечення ..... 45

Скопенко Н. С., Воронай В. О., Кириченко О. М.

Цифрові рішення для мобільного управління: виклики, ефективність та перспективи цифрової трансформації ..... 51

Нестерчук Ю. О., Соколюк І. Ю.

Особливості фінансування розвитку соціального підприємництва в Україні ..... 61

Павлова Г. Є., Квітницький Е. Е.

Управління основними засобами підприємства: актуальні підходи та інструментарій ..... 72

Макаренко А. П., Меліхов Є. В., Проскура І. В.

Удосконалення обліку та аудиту основних засобів в процесі аналізу господарської діяльності підприємства на мікрорівні ..... 79

Малік М. Й., Штикуляк О. Г., Кифяк В. І., Ксенофонтова К. Ю., Анікеєнко В. М.

Стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища ..... 89

Сегеда С. А., Сиса Г. В., Третяк І. В.

Сталий розвиток аграрного сектору України: трансформаційні процеси, людський потенціал, ринок землі та інноваційні пріоритети ..... 103

Заволока Ю. М., Івко А. В., Татафінов В. В., Гноєвий В. Г., Болгар Т. М.

Цифрова трансформація фінансової системи: можливості та виклики інноваційних фінтех-сервісів ..... 117

Чопенко В. М.

Соціально-економічні аспекти розвитку сільських громад та територій України ..... 125

Луняк І. В., Іщук Я. В., Даценко Н. В.

Методичні підходи до статистичного аналізу основних тенденцій оплати праці в сільському господарстві ..... 136

Дранус А. С.

Комунікаційна політика як інструмент реалізації соціальної відповідальності в цифровому середовищі ..... 143

Кулініч Т. В.

Стратегічні альянси та мережі як драйвери стійкості бізнесу ..... 151

Тибінка Г. І., Мірошник Р. О., Дерейчик М.

Управління розвитком працівників у сучасній компанії та шляхи його удосконалення ..... 157

Ткаченко О. С., Кузнецов І. Д.

Сутність та специфіка обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками ..... 162

Дранус В. В., Азбала С. С.

Інструменти забезпечення фінансової стійкості банків України в контексті сталого розвитку глобального ринку фінансових послуг ..... 167

Нагорний В. В., Лазутін А. В.

Економіко-математична модель інноваційного розвитку аграрного сектору України на основі кластерного підходу ..... 175



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

**№ 23 грудень 2025 р.**

**У НОМЕРІ:**

Саванчук Т. М., Алексєєва А. Ю.

Особливості оподаткування грошової винагороди працівників ДСНС України та шляхи мінімізації податкових ризиків ..... 184

Паласевич М. Б., Файдула М. Б.

Антиінфляційна політика як елемент економічної безпеки держави ..... 189

Гоблик-Маркович Н. М., Лизанець А. Г., Ільтьо Т. І., Ремез С. С.

Бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності ..... 195

Самілик Т. М., Шведун А. Д.

Соціально-економічний розвиток підприємств та соціальне підприємництво: теоретичний аспект ..... 202

Фімар С. В., Лиховський Д. О.

Перспективи розвитку сільського господарства на основі використання інноваційної діяльності ..... 208

Третьак Н. М., Сватков С. І., Шульга П. М.

Державна підтримка агропромислового комплексу України в умовах сталого розвитку: напрями, інструменти, хронологія ..... 213

Больбот В. Г., Юрченко С. В.

Роль управлінського обліку у підвищенні ефективності виробництва продукції рослинництва ..... 222

Кондратюк В. В.

Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності аграрного бізнесу в Україні ..... 228

Хміль О. М.

Оцінка сучасних тенденцій інвестування аграрних підприємств в Україні ..... 237

Радчишин Т. П.

Механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку ..... 244

Онушканич О. Я.

Цифрова трансформація економіки України: сучасний стан, виклики та напрями прискорення розвитку ..... 252

Гачко Б. М.

Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства: виклики, ризики та можливості розвитку ..... 259

Скубенко А. В.

Формування маркетингових стратегій просування вітчизняних товарів на глобальні ринки на основі використання методів та інструментів міжнародного маркетингу ..... 265

Тен С. О.

Розробка архітектури ESG 4.0 як фундаментальне підґрунтя трансформації аграрного бізнесу до інтелектуально-цифрової моделі управління ..... 271

Вінцовський С. А.

Теоретико-методичні засади формування матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств ..... 279

Андрющенко А. Д.

Ключові фактори розвитку фармацевтичних компаній в біоекономіці ..... 286

## **CONTENTS:**

|                                                                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Siroshtan T.</u><br>LAND POLICY IN UKRAINE: STATUS, PROBLEMS, CONCEPTUAL BASIS OF FORMATION<br>AND IMPLEMENTATION IN THE PERIOD OF POST-WAR RECONSTRUCTION ..... | 6   |
| <u>Zamula I., Sadovska I.</u><br>ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE CREATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT<br>RESERVES IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: CHALLENGES OF WARTIME<br>AND POST-WAR RECOVERY .....   | 17  |
| <u>Hoblyk V., Chernychko T., Holovko O.</u><br>SERVICE QUALITY MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT<br>OF ENTREPRENEURSHIP IN THE TOURISM AND RESTAURANT INDUSTRY .....                                | 23  |
| <u>Patyka N., Balanovska T., Yaroshko M.</u><br>ASSESSMENT OF THE AGRICULTURAL (RURAL) DEVELOPMENT POTENTIAL OF UKRAINE'S REGIONS .....                                                                             | 31  |
| <u>Sazonets I., Luchanska Yu.</u><br>THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF "PRODUCT QUALITY" AND THE ACTIVITIES OF INTERNATIONAL<br>ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF ITS GUARANTEES .....                                      | 45  |
| <u>Skopenko N., Voropai V., Kyrychenko O.</u><br>DIGITAL SOLUTIONS FOR MOBILE MANAGEMENT: CHALLENGES, EFFECTIVENESS,<br>AND PROSPECTS FOR DIGITAL TRANSFORMATION .....                                              | 51  |
| <u>Nesterchuk Y., Sokolyuk I.</u><br>FEATURES OF FINANCING THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE .....                                                                                              | 61  |
| <u>Pavlova H., Kvitnytskyi E.</u><br>MANAGEMENT OF FIXED ASSETS OF AN ENTERPRISE: CURRENT APPROACHES AND TOOLS .....                                                                                                | 72  |
| <u>Makarenko A., Melikhov Ye., Proskura I.</u><br>IMPROVED SCOPE AND AUDIT OF THE MAIN FEATURES IN THE PROCESS OF ANALYZING<br>GOVERNMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES AT MICRO-LEVELS .....                             | 79  |
| <u>Malik M., Shpykuliak O., Kyfyak V., Ksenofontova K., Anikeienko V.</u><br>STRATEGIC GUIDELINES FOR AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT<br>IN UKRAINE UNDER INSTITUTIONAL INSTABILITY .....                 | 89  |
| <u>Seheda S., Sysa H., Tretiak I.</u><br>THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: TRANSFORMATIONAL<br>PROCESSES, HUMAN POTENTIAL, LAND MARKET, AND INNOVATION PRIORITIES .....                 | 103 |
| <u>Zavoloka Yu., Ivko A., Tatarinov V., Hnoievyi V., Bolgar T.</u><br>DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL SYSTEM: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES<br>OF INNOVATIVE FINTECH SERVICES .....                          | 117 |
| <u>Chopenko V.</u><br>SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF RURAL COMMUNITIES AND TERRITORIES<br>OF UKRAINE .....                                                                                            | 125 |
| <u>Luniak I., Ischuk Ya., Datsenko N.</u><br>METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STATISTICAL ANALYSIS OF MAIN TRENDS<br>IN AGRICULTURAL LABOUR REMUNERATION .....                                                      | 136 |
| <u>Dranus L.</u><br>COMMUNICATION POLICY AS A TOOL FOR IMPLEMENTING SOCIAL RESPONSIBILITY I<br>N THE DIGITAL ENVIRONMENT .....                                                                                      | 143 |
| <u>Kulinich T.</u><br>STRATEGIC ALLIANCES AND NETWORKS AS DRIVERS OF BUSINESS RESILIENCE .....                                                                                                                      | 151 |
| <u>Tybinka H., Mirosznyi R., Derejczyk M.</u><br>MANAGEMENT OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPANY AND WAYS<br>OF ITS IMPROVEMENT .....                                                                      | 157 |
| <u>Tkachenko O., Kuznetsov I.</u><br>THE ESSENCE AND SPECIFICITY OF ACCOUNTING FOR SETTLEMENTS WITH SUPPLIERS AND CONTRACTORS .....                                                                                 | 162 |
| <u>Dranus V., Agbalyan S.</u><br>INSTRUMENTS FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN BANKS IN THE CONTEXT<br>OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL FINANCIAL SERVICES MARKET .....                     | 167 |
| <u>Nahornyi V., Lazutin A.</u><br>ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL OF CLUSTER-ORIENTED INNOVATIVE DEVELOPMENT<br>IN THE UKRAINIAN AGRICULTURAL SECTOR .....                                                              | 175 |

## **CONTENTS:**

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <u>Savanchuk T., Aliksieieva A.</u><br>PECULIARITIES OF TAXATION OF MONETARY REMUNERATION OF EMPLOYEES<br>OF THE STATE EMERGENCY SERVICE OF UKRAINE AND WAYS TO MINIMIZE TAX RISKS ..... | 184 |
| <u>Palasevich M., Faydula M.</u><br>ANTI-INFLATIONARY POLICY AS AN ELEMENT OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY .....                                                                        | 189 |
| <u>Goblyk-Markovych N., Lyzanets A., Ilto T., Remez S.</u><br>BUSINESS MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES<br>UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY .....    | 195 |
| <u>Samilyk T., Shwedun A.</u><br>SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP:<br>THEORETICAL ASPECT .....                                                      | 202 |
| <u>Fimyar S., Lykhovsky D.</u><br>PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE BASED ON THE USE OF INNOVATIVE<br>ACTIVITIES .....                                                        | 208 |
| <u>Tretiak N., Svatkov S., Shulga P.</u><br>STATE SUPPORT FOR THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE IN THE CONTEXT<br>OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: DIRECTIONS, TOOLS, CHRONOLOGY .....   | 213 |
| <u>Bolbot V., Yurchenko S.</u><br>THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION<br>OF CROP PRODUCTS .....                                                  | 222 |
| <u>Kondratyuk V.</u><br>INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF UKRAINE'S AGRICULTURAL BUSINESS<br>IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY .....                                                | 228 |
| <u>Khmil O.</u><br>ASSESSMENT OF CURRENT TRENDS IN INVESTMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE .....                                                                               | 237 |
| <u>Radchyshyn T.</u><br>MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES<br>IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....                                     | 244 |
| <u>Onushkanych O.</u><br>DIGITAL TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY: CURRENT STATE, CHALLENGES<br>AND DIRECTIONS FOR ACCELERATING DEVELOPMENT .....                                 | 252 |
| <u>Hachko B.</u><br>DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES: CHALLENGES, RISKS<br>AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES .....                                                    | 259 |
| <u>Skubenko A.</u><br>FORMULATION OF MARKETING STRATEGIES FOR PROMOTING DOMESTIC GOODS TO GLOBAL<br>MARKETS BASED ON THE USE OF INTERNATIONAL MARKETING METHODS AND TOOLS .....          | 265 |
| <u>Ten S.</u><br>DEVELOPMENT OF ESG 4.0 ARCHITECTURE AS A FUNDAMENTAL BASIS FOR THE TRANSFORMATION<br>OF AGRICULTURAL BUSINESS INTO AN INTELLECTUAL AND DIGITAL MANAGEMENT MODEL .....   | 271 |
| <u>Vintskovskyi S.</u><br>THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING THE MATERIAL<br>AND TECHNICAL BASE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....                                      | 279 |
| <u>Andriushchenko A.</u><br>KEY FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANIES IN THE BIOECONOMY .....                                                                           | 286 |

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>

**Т. М. Прядка,**

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-0128>

**Н. О. Капінос,**

к. е. н., доцент, Сумський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9354-5311>

**Т. М. Сіроштан,**

к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6791-7081>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.6

## **ЗЕМЕЛЬНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

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

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

T. Siroshstan,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University

### **LAND POLICY IN UKRAINE: STATUS, PROBLEMS, CONCEPTUAL BASIS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION IN THE PERIOD OF POST-WAR RECONSTRUCTION**

У статті обґрунтовано поняття терміну "земельна політика", здійснена оцінка стану реалізації земельної політики у галузі земельних відносин, який характеризується як недостатньо задовільний та стану реалізації земельної політики галузі використання та охорони земель, який оцінюється як незадовільний. Проведена оцінка стану реалізації земельної політики у галузі земельних відносин характеризується як недостатньо задовільна і змінилася із 2013 р. до 2025 р. із 54% до 51%. Стан реалізації земельної політики галузі використання та охорони земель оцінюється як незадовільний і змінився із 2013 р. до 2025 р. із 43% до 33%. Значно гірша ситуація щодо механізмів реалізації земельної політики щодо планування використання земель (10%), економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель (10%), моніторингу земель (15%), землеустрою (30%). Визначені основні проблеми такого стану земельної політики та напрями її подальшого розвитку. Розроблена логічно-змістовна модель етапів формування та реалізації державної земельної політики в Україні.

The article substantiates the concept of the term "land policy" — this is the activity of society, the state, executive authorities and territorial communities, which is aimed at regulating land relations, rational use and protection of land and improving the natural environment of the land use system, effectively combining the functions of land resources and environmental protection, ensuring food, environmental and other security of citizens of the country. The assessment of the state of implementation of land policy in the field of land relations is characterized as insufficiently satisfactory and changed from 2013 to 2025 from 54% to 51%. The state of implementation of land policy in the field of land use and protection is assessed as unsatisfactory and changed from 2013 to 2025 from 43% to 33%. The situation is much worse regarding the mechanisms for implementing land policy in terms of land use planning (10%), economic stimulation of rational use and protection of land (10%), land monitoring (15%), land management (30%). It was found that this state of land policy implementation is due to existing problems: 1) lack of a strategy for the development of land management and land relations, organization of land use and protection; 2) unsatisfactory institutional support. In particular, the lack of a systematic and coordinated with legislative acts regulating activities and relations in other spheres of public life, transparency and control of land management bodies; 3) shortcomings in the organizational support of the processes of land policy formation and implementation; low efficiency of the land management system and land use; 4) lack of a nationwide program for land use and protection; 5) land degradation; 6) bringing the institution of land ownership into line with constitutional requirements; 7) transition to a new paradigm for the development of land use planning and land use organization and the restoration of the role of the state in their implementation, etc. The main directions of improving land policy in Ukraine have been identified, in particular: 1) a new model of the institutional (including land planning) process of forming land relations and the land use system according to the paradigm of "space — territory — land use system — land use regime — land plot"; 2) development of the land planning system on the basis of the conceptual provisions of the new version of the draft law of Ukraine "On Land Planning"; 3) consolidation of land plots of owners of land shares (shares); 4) provision of the main scientific directions of theoretical and methodological research of state land policy in terms of studying its accompanying institutions, procedures, norms, models and motives of behavior of participants in these processes and the possibilities of their social interaction in the formation of state and political processes. A logical and meaningful model of the stages of formation and implementation of state land policy in Ukraine has been developed.

*Ключові слова: земельна політика, земельні відносини, використання та охорона земель, розвиток землекористування.*

*Key words: land policy, land relations, land use and protection, land use development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будь-яка держава світу базується на основних чинниках свого розвитку, до яких завжди належали: земля, праця, інтелект та капітал, у сучасних економічних умовах до них приєдналася й інформація. У сукупній єдності та взаємозалежності цих факторів земля завжди займала перше місце. Це зумовлено тим, що земля — це не лише базис, а й умова розвитку та існування держави. Відповідно до статті 13 Конституції України "Земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу" [1]. А статтею 14 визначено, що "Земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави". Одночасно статтею 1 закону України "Про охорону земель" визначено, що земля це "поверхня суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею;" [2]. Ук-

раїнськими вченими у статті "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування" визначено, що під терміном "земля" необхідно розуміти "унікальний природний актив, що є простір, в якому протікають економічна діяльність і природні процеси, і в межах якого зосереджені активи навколишнього середовища та економічні активи" [3].

З огляду на це земельна політика — основа державної діяльності, більше того, ця політика має бути ефективною. В іншому випадку вона не забезпечує розвитку. Проте говорити про наявність в Україні ефективної земельної політики було б неправомірно. За дослідженнями А.М. Третяка із групою інших вчених: "Оцінка стану інституціонального забезпечення визначення земельної політики у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель в Україні характеризується як недостатньо задовільна і зміни, що відбулися із 2013 р. до 2021 р. із 54% до 55%. Стан інституціонального забезпечення визначення земельної політики галузі використання та охорони земель оцінюється як незадовільний і змінився із 2013 р.

до 2021 р. із 43% до 40%. Значно гірша ситуація щодо механізмів реалізації земельної політики. Тут зміни відбулися з 2013 р. по 2021 р. із 26% до 19% і стан оцінюється як незадовільний. Стан інституціонального забезпечення регулювання земельних відносин змінився з 2013 р. по 2021 р. із 37% до 59% і оцінюється як недостатньо задовільний. Стан інституціонального забезпечення організації використання та охорони земель оцінюється як незадовільний змінився з 2013 р. по 2021 р. із 33% до 36%" [4].

Більше того, сьогодні продовжується загострення проблем, пов'язаних із відсутністю ефективної земельної політики на загальнонаціональному, регіональних та рівнях територіальних громад. Існують невирішені проблеми у землевпорядкуванні (щодо планування використання і охорони земель, територіально-просторового планування розвитку землекористування територіальних громад, землеустрою, внутріфункціонального землевпорядкування, обліку і оцінки земель, земельного кадастру та моніторингу земель) [4—11]. Все зазначене вище робить актуальними порушені нами проблеми, звернемося до їх розгляду та аналізу.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою дослідження є оцінка стану земельної політики у галузі земельних відносин та галузі використання та охорони земель в Україні, з'ясування проблем та визначення основних напрямів удосконалення земельної політики і етапів її реалізації.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Політика (грец. Πολιτική "самоуправління в полісі (місті-державі), державні та суспільні справи, мистецтво управління державою) — одна зі сфер людської діяльності, спрямована на реалізацію цілей та інтересів задля регулювання різнорівневих взаємин між суспільними групами, державами й народами" [121]. Тут же "Політика — організація суспільного буття і вироблення важливих для суспільства рішень щодо формування та виконання завдань".

Відповідно, земельна політика — це діяльність суспільства, держави, органів виконавчої влади та територіальних громад, яка спрямована на регулювання земельних відносин, раціональне використання та охорону земель і оздоровлення природного середовища системи землекористування, ефективне поєднання функцій земельних ресурсів і охорони довкіл-

ля, забезпечення продовольчої, екологічної та інших безпек громадян країни.

Отже, державна земельна політика, як і будь-який соціальний процес, потребує постійного пояснення генезису її змісту і всебічного дослідження як об'єкта наукового пізнання. Особливої уваги потребує категоріальний апарат державної земельної політики, оскільки він має широкий спектр наукової інтерпретації її змісту і фрагментарного обґрунтування в науковій літературі іноземних та вітчизняних науковців. Значний вклад у цю сферу дослідження зробили філософські теоретико-методологічні теорії античних дослідників (Геракліта, Платона й Аристотеля) [13] та класичної, неокласичної і посткласичної наукової школи (Дж. Делез, Ф. Гуаттарі та М. Хайдеггер) [14, 15]. Цікаво, що К. Фрідріх дефініцію політики характеризував як "пропонований особою, групою або урядом напрям дій у межах середовища, що передбачає перешкоди та можливості, які конкретна політика має використати або подолати в прагненні досягти мети або виконати завдання чи намір ... Для концепції політики суттєвим є наявність мети, завдання чи наміру" [16, с. 79].

Поряд із важливістю наукових теоретичних поглядів іноземних вчених теоретична основа проблематики політики знайшла своє відображення в низці фундаментальних праць вітчизняних науковців. Як зазначалось, термін "політика" походить від давньогрецького слова polis (місто-держава) та пов'язаних з ним politike (мистецтво управління), politicas (державний діяч), означає діяльність з керівництва й управління суспільством на основі публічної влади. Отже, земельна політика як складова загальної політики держави, має вплив не тільки на суспільство, але й на окремі суспільні групи людей, котрі знаходяться у межах здійснення її управлінських функцій. А тому земельна політика здатна забезпечити процес реалізації суспільних, особистих і групових інтересів та регулювання взаємовідносин між людьми з метою: а) підвищення рівня та якості життя людей і їх безпеки; б) поєднання особливостей використання землі як унікального природного активу, територіального базису, природного ресурсу і основного засобу виробництва; в) забезпечення рівності права власності на землю громадян, юридичних осіб, територіальних громад та держави; г) невтручання держави в здійснення громадянами, юридичними особами та територіальними громадами своїх прав щодо володіння, користування і розпорядження землею, крім випадків, передбачених зако-

ном; г) забезпечення раціонального використання та охорони земель; д) забезпечення гарантій прав на землю; ж) пріоритету вимог екологічної безпеки.

Важливим видом земельної політики є державна (політика уряду, президента, парламенту, різних міністерств, територіальних громад), котра під впливом змін у її політичній і функціональній сферах кожен раз видозмінюється і виступає об'єктом теоретико-методологічних наукових досліджень (проблемних і дискусійних).

Державною вважається земельна політика не тільки з тієї причини, що вона впливає на суспільство, але й тому, що її стартовим етапом формування є уряд або ж інші органи виконавчої влади. Здійснення поглибленого аналізу державної земельної політики (формування, корегування, реалізація, оцінювання) значною мірою залежить від конструктивності й чіткості тлумачення понятійного апарату. Розуміння сутності й визначення дефініції державної земельної політики та структурування її функціональних дій залежить від функцій земельних ресурсів (землі, землекористування, земельної ділянки та власності на неї), оскільки політика вважається специфічним різновидом суспільної діяльності. А тому в дослідженнях науковців акцентується увага на функціональних напрямках діяльності земельної політики, тобто на сутності її основних функцій, та на елементах вживання терміна "земельна політика".

Специфіка земельних ресурсів, як особливого суспільного природного ресурсу, полягає в тому, що земля є спочатку національним надбанням і держава як виразник інтересів всього суспільства зобов'язана забезпечувати управління використанням земельних ресурсів з позицій економічної ефективності та соціальної справедливості, спрямованих на досягнення основної мети, закріпленої у статті 14 Конституції України — "Земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави" [1]. Земельні ресурси відрізняються від інших ресурсів багатофунк-

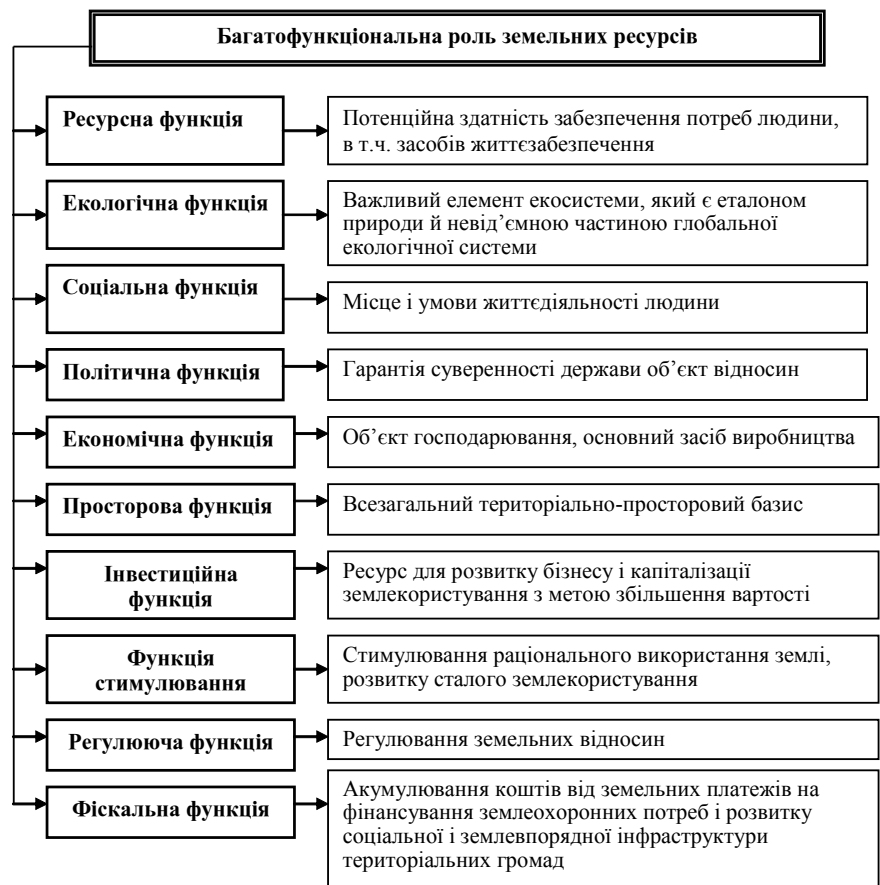


**Рис. 1. Логічно-змістовна схема багатфункціональної ролі земельних ресурсів, як фактору впливу на рівень та якість життя людей, їх безпеку та сталий розвиток територій**

ціональністю (рис. 1), визначаючи взаємозв'язок та взаємозалежність сільськогосподарського виробництва, екологічних процесів, середовища життєдіяльності людини та інтегруючи таким чином економіку, екологію та соціальні процеси.

Багатофункціональна роль земельних ресурсів обумовлює різноманітність сценаріїв їх використання, а відповідно і земельної політики, з метою обґрунтування варіанта найбільш ефективного використання земель та подальшого розвитку територіальних громад і сприянню диверсифікації економіки землекористування.

Значення та цінність земельних ресурсів можуть змінюватися в міру підвищення добробуту, а безпосереднє виживання перестає залежати від таких земельних ресурсів. Більше того, ставлення до землі часто пов'язане з відчуттям суверенності, а також з юрисдикцією і залежить від різних форм власності та прав користування, що впливає на економічні та соціально-політичні взаємодії, а також конфлікти з іншими людьми. Всі ці фактори впливають на формування земельної політики щодо став-



**Рис. 2. Огляд сучасних систем управління земельними ресурсами та землекористуванням**

Джерело: розроблено із використанням джерела: [17].

лення до землі і землекористування, а також щодо способів управління земельними ресурсами і землекористуванням. Тим не менш, збереження функціональності земельних ресурсів є важливим внеском у формування земельної політики щодо забезпечення безпеки людей: це дає доступ до продовольства та води, стабільну зайнятість та життєзабезпечення, стійкість до зміни клімату та екстремальних погодних явищ, а також (зрештою) соціальну та політичну безпеку.

На рис. 2 приведено огляд сучасних систем управління земельними ресурсами та землекористуванням і напрямів формування земельної політики.

Сучасні системи управління земельними ресурсами варіюються залежно від регіону чи країни та конкретних цілей, відповідно і напрями земельної політики варіюються.

Вважається, що земельна політика ґрунтується на повноваженнях відповідного органу виконавчої влади або територіальних громад [18]; є процесом посилення організації знань щодо врегулювання проблеми відповідної сфери діяльності (в тому числі землевпорядної); передбачає наявність порядку в системі, узгодженості та встановлення обмежень на поведінку посадових осіб та професіоналів-землевпорядників [19].

Земельним кодексом України означені такі напрями земельної політики [18]: 1) щодо повноважень Верховної Ради України, Верховної Ради АР Крим, органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади в галузі земельних відносин; 2) щодо розподілу земель за

їх категоріями та цільовим призначенням; 3) щодо прав власності на землю та користування нею, обмежень прав; 4) щодо набуття, реалізації та припинення права на землю, продажу земельних ділянок або прав на них; 5) щодо гарантії прав на землю; 6) щодо охорони земель; 7) щодо управління в галузі використання і охорони земель; 8) щодо відповідальності за порушення земельного законодавства.

Оцінка тенденцій реалізації земельної політики у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель в Україні за період 2013—2025 рр. за методикою Світового банку [20] (табл. 1) вказує на незадовільний стан та погіршення ситуації.

Як показує аналіз даних табл. 1, стан реалізації земельної політики у галузі земельних відносин оцінюється експертами як недостатньо задовільний і змінився із 2013 р. до 2025 р. із 54% до 51%. Стан реалізації земельної політики галузі використання та охорони земель оцінюється експертами як незадовільний і змінився із 2013 р. до 2025 р. із 43% до 33%. Значно гірша ситуація щодо механізмів реалізації земельної політики щодо планування використання земель (10%), економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель (10%), моніторингу земель (15%), землеустрою (30%).

Українськими дослідниками у 2021 р. було запропоновано розширити напрями земельної політики, як стратегічні до 2030 року [21], зокрема щодо: деградації земель; приведення інституції власності на землю до конституційних вимог; переходу від поділу земель за кате-

Таблиця 1. Оцінка тенденцій реалізації земельної політики у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель

| № п/п | Назва складових системи управління                                                                                                                                                        | Оцінка в %* |           |           |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
|       |                                                                                                                                                                                           | 2013 рік    | 2021 рік  | 2025 рік  |
| 1.    | <b>Земельна політика у галузі земельних відносин щодо:</b>                                                                                                                                | <b>54</b>   | <b>55</b> | <b>51</b> |
| 1.1.  | Повноважень Верховної Ради України, Верховної Ради АР Крим, обласних рад, Київської і Севастопольської міських рад, районних рад, районних у містах рад, сільських, селищних, міських рад | 65          | 60        | 50        |
| 1.2.  | Повноважень органів виконавчої влади                                                                                                                                                      | 55          | 55        | 50        |
| 1.3.  | Правових відносин власності на землю                                                                                                                                                      | 55          | 45        | 45        |
| 1.4.  | Орендних відносин                                                                                                                                                                         | 75          | 85        | 85        |
| 1.5.  | Гарантії прав на землю                                                                                                                                                                    | 48          | 45        | 40        |
| 1.6.  | Містобудівних відносин власності на землю                                                                                                                                                 | 70          | 75        | 70        |
| 1.7.  | Сільськогосподарські відносини власності на землю                                                                                                                                         | 40          | 50        | 40        |
| 1.8.  | Лісгосподарські відносини власності на землю                                                                                                                                              | 50          | 50        | 45        |
| 1.9.  | Екологічні відносини власності на землю                                                                                                                                                   | 30          | 30        | 30        |
| 2.    | <b>Земельна політика у галузі використання та охорони земель щодо:</b>                                                                                                                    | <b>43</b>   | <b>40</b> | <b>33</b> |
| 2.1.  | Встановлення та зміна цільового призначення земель                                                                                                                                        | 60          | 70        | 70        |
| 2.2.  | Встановлення та зміна меж адміністративно-територіального устрою                                                                                                                          | 30          | 30        | 40        |
| 2.3.  | Планування використання земель                                                                                                                                                            | 15          | 10        | 10        |
| 2.4.  | Землеустрою                                                                                                                                                                               | 35          | 30        | 30        |
| 2.5.  | Контролю за використанням та охороною земель                                                                                                                                              | 65          | 35        | 35        |
| 2.6.  | Моніторингу земель                                                                                                                                                                        | 15          | 15        | 15        |
| 2.7.  | Державного земельного кадастру (в т.ч. обліку і оцінки)                                                                                                                                   | 50          | 40        | 35        |
| 2.8.  | Економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель                                                                                                                    | 10          | 10        | 10        |
| 2.9.  | Відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва                                                                                                               | 75          | 75        | 50        |

\* дані за 2013 і 2021 роки використані із джерела: [4].

Примітка: \* критерії оцінки: задовільний — від 71-100 %; недостатньо задовільний — від 41-70 %; незадовільний — від 11-40%; практично відсутній — від 0 до 10%.

горіями до територіального їх зонування за типами (підтипами) землекористування; переходу на нову парадигму розвитку землевпорядкування і землеустрою та відновлення ролі держави у їх здійсненні; модернізації системи управління земельними ресурсами та землекористуванням.

Про якість земельної політики в Україні можна судити за порівнянням її реальної характеристики з критеріями (вимогами) "сталого управління земельними ресурсами", що містяться в рекомендаціях Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО) [22]. Як показує аналіз, фактично рекомендовані ФАО вимоги у практиці земельної політики в Україні не втілена повною мірою: починаючи із запровадження земельного законодавства — системного та узгодженого із законодавчими актами, що регулюють діяльність і відносини в інших сферах суспільної життєдіяльності, і завершуючи прозорістю та підконтрольністю органів управління земельними ресурсами.

Так, станом на 2025 р. в Україні загалом створені інституційні основи забезпечення про-

цесів формування та реалізації земельної політики. Однак, у цій сфері існує ряд проблем. Зокрема: 1) відсутність стратегії розвитку земельного устрою та земельних відносин, організації використання та охорони земель. До цього часу в Україні немає затвердженої на законодавчому рівні загальної стратегії розвитку системи землекористування і земельних відносин. Водночас, розроблені проекти документів стратегічного характеру роками не приймаються. Так, вже у третє в 2022 р. схвалено Кабінетом Міністрів України Концепцію Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель [23]. Проте досі не розроблено та не подано до Верховної Ради проект Загальнодержавної програми використання та охорони земель; 2) незадовільне інституційне забезпечення, про що вище було зазначено; 3) недоліки в організаційному забезпеченні процесів формування та реалізації земельної політики. Так, реформи Держкомзему України, Держземагенства України, Держгекадастру України і часті зміни їх керівників які призначаються за політичним принципом а не

за професійним статусом створює підґрунтя для зловживань і корупції (надмірна політизація підбору керівних кадрів, що призводить до їх плінності, а також до зниження професійності в діяльності органів управління, втрати їх інституційної пам'яті і спадкоємності в реалізації земельної політики) [24]; 4) брак бюджетного забезпечення виконання заходів земельної реформи.

Також, за дослідженнями групи українських вчених назріла ситуація щодо зміни моделі інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування. Ними запропонована "авторська модель інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка", яка дозволяє залучити в економічні відносини природні активи землі, здійснювати їх облік та оцінку вартості" [3]. Для реалізації запропонованої моделі ними розроблено концептуальні положення нової редакції проекту закону України "Про землевпорядкування", де систематизовано чіткі терміни та їх визначення, які повинні бути застосовані у законі. Зокрема сформульовано 70 визначень термінів. Введено нові терміни визначень "земля", "система землевпорядкування", "територіально-просторове планування розвитку землекористування", "внутрішньо-функціональне землевпорядкування", "екосистемні активи землевпорядкування", "Активи екосистем землекористування", "Землевпорядний процес", "Екологічні активи землекористування", "Екологічний каркас системи землекористування", "Область екосистемного обліку землекористування", "Стале (збалансоване) землекористування, та інші. Запропоновано структуру і зміст розділів та статей проекту закону "Про землевпорядкування", зокрема, розділ "Загальні положення" містить 9 статей, розділ "Повноваження органів державної влади і органів місцевого самоврядування у сфері землевпорядкування" містить 13 статей, розділ "Організація і регулювання землевпорядкування" містить 26 статей, розділ "Планування використання і охорони земель" містить 13 статей, розділ "Територіально-просторове планування розвитку землекористування" містить 10 статей, розділ "Землеустрій" містить 31 статтю, розділ "Внутрішньо-функціональне землевпорядкування" містить 9 статей. У праці констатовано, що "перспективи подальших розвідок у даному напрямі заклю-

чаються у додатковому дослідженні змісту розділів VII — XII "Управління у сфері землевпорядної діяльності", "Професійні землевпорядні організації", "Державний та самоврядний нагляд і громадський контроль за здійсненням землевпорядкування", "Наукове та кадрове забезпечення землевпорядкування", "Відповідальність за порушення законодавства у сфері землевпорядкування" [3].

Ще одним напрямом нової земельної політики в Україні є консолідація земельних ділянок власників земельних часток (паїв) [8]. Зокрема, у статті "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування"" [3] авторами констатовано, що введення в Україні інструментів консолідації земель має супроводжуватися відповідними змінами в правових актах, що регулюють сфери, які тісно пов'язані з процесом консолідації земель, наприклад ринкові операції із землею, оцінка землі, території, що охороняються, територіально-просторове планування розвитку землекористування, охорона навколишнього середовища, оподаткування, право власності та інші речові права. Відповідно, необхідний закон України "Про консолідацію земель", який повинен урегульовувати методи консолідації земель, які можуть застосовуватися в країні (добровільна, на мажоритарній основі, обов'язкова або всі три) [25]. У законі про консолідацію земель має бути зазначено суспільне правове значення консолідації земель. Це має особливе значення у разі консолідації земель на мажоритарній основі. Процес запровадження консолідації земель в Україні та розробка закону про консолідацію земель повинні включати широкі консультації з потенційними зацікавленими сторонами, наприклад, організаціями громадянського суспільства, які представляють інтереси землевласників, фермерів, сільського населення, екологічні організації тощо.

Викладене дає підстави до висновку, що державна політика є одним із важливих компонентів життєдіяльності суспільства, оскільки її заходи спрямовуються на поліпшення рівня проживання громадян та гарантування соціальної стабільності країни і її регіонів. Усе це спонукає вітчизняних науковців постійно розглядати теоретико-методологічні аспекти (державний земельний процес, інститути, інструменти, моделі, формування і аналіз здійснення державної земельної політики, її зміст і концептуальні критерії) цієї проблематики та висловлювати своє бачення щодо розуміння й визначення державної земельної політики. Однак у наукових дослідженнях державної земельної

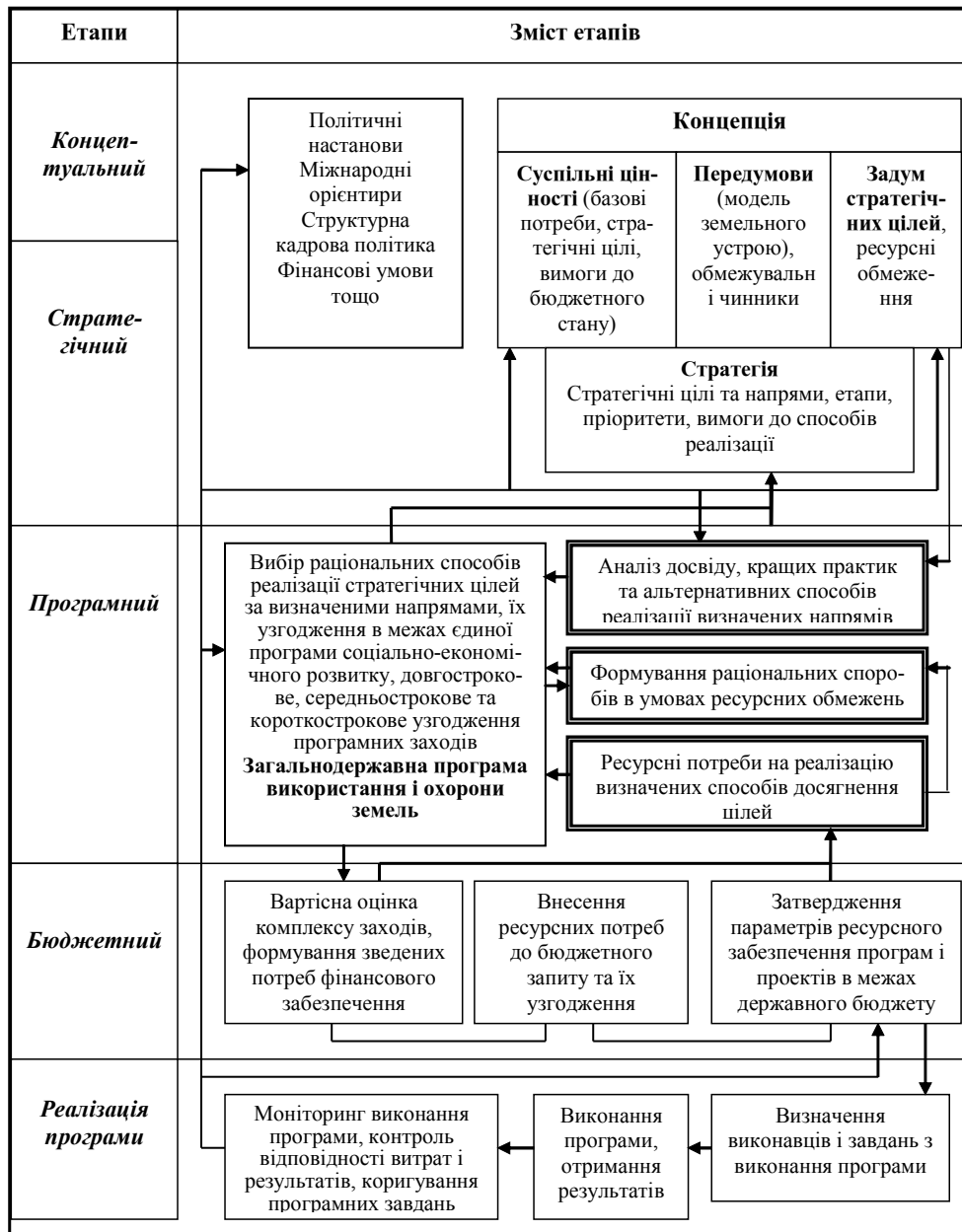


**Рис. 3. Логічно-змістовна модель етапів формування та реалізації державної земельної політики в Україні**

політики не варто надавати пріоритети лише методам і важелям її управлінського впливу на соціально-економічні та екологічні, а й політичні процеси, але й акцентувати увагу на планування, організацію і моніторинг функцій кожного її елементу. Таким чином, державна земельна політика повинна мати комплексний характер щодо функціонального спрямування на розв'язування взаємопов'язаних політичних і соціально-економічних проблем, своєчасно реагувати на трансформаційні зміни, котрі відбуваються в державі й суспільстві, завжди бути ефективною (оптимальний розподіл владних повноважень між державними органами й організаціями, структурована якість держав-

но-управлінських рішень, цілеспрямованість завдань і заходів), результативною і сприйнятливою населення. Вважаємо, що в перспективі перевагу слід надати основним науковим напрямками теоретико-методологічних досліджень державної земельної політики щодо вивчення супроводжуючих її інституцій, процедур, норм, моделей і мотивів поведінки учасників цих процесів та можливостям становлення їх соціальної взаємодії у формуванні державно-політичних процесів.

Також, слід наголосити, що необхідними передумовами результативності заходів державної земельної політики є наявність сильної політичної волі, соціально-політичної стабіль-

ності, солідарності політичних сил і суспільства, ефективної протидії корупції, радикальних змін у формах і якості державного управління з дотриманням демократичних норм і принципів ринкової економіки. Таким чином, необхідним є запровадження у процеси формування та здійснення державної земельної політики методів стратегічного планування на засадах інституціонально-поведінкової теорії (рис. 3). Ця вимога стосується всієї системи державного управління земельними ресурсами та землекористуванням в Україні і виходить за рамки вдосконалення лише земельної політики.

Наукове опрацювання викладених та інших можливих підходів, їх конструктивна трансформація та органічне вбудовування у процеси вироблення, прийняття, реалізації та контролю виконання управлінських рішень на національному, регіональному та рівні територіальних громад, включаючи формування цільових орієнтирів, модернізацію методологічного, методичного, інформаційно-статистичного, організаційно-структурного, інституційного, законодавчо-правового забезпечення.

Враховуючи те, що земельна політика є особливою сферою для функціонування галузі використання і охорони земель, основою здійснення державною владою управління земельними ресурсами та землекористуванням щодо прийняття й реалізації рішень з розвитку земельних відносин і землекористування, то її проблематика завжди виступатиме центром уваги вчених — фахівців з державного управління земельними ресурсами та землекористуванням. Земельна політика є тим універсальним механізмом, який регулює людські взаємовідносини, пов'язані із здійсненням державної влади у галузі використання і охорони земель. У середовищі земельної політики функціонують також процеси, що забезпечують формування органів виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізацію державної політики у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель, здійснення державного управління земельними ресурсами та землекористуванням, прийняття та реалізацію моделі інкрементального процесу прийняття управлінських рішень.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

1. Обґрунтовано поняття терміну "земельна політика" — це діяльність суспільства, держави, органів виконавчої влади та територіальних громад, яка спрямована на регулювання

земельних відносин, раціональне використання та охорону земель і оздоровлення природного середовища системи землекористування, ефективне поєднання функцій земельних ресурсів і охорони довкілля, забезпечення продовольчої, екологічної та інших безпек громадян країни.

2. Проведена оцінка стану реалізації земельної політики у галузі земельних відносин характеризується як недостатньо задовільна і змінилася із 2013 р. до 2025 р. із 54% до 51%. Стан реалізації земельної політики галузі використання та охорони земель оцінюється як незадовільний і змінився із 2013 р. до 2025 р. із 43% до 33%. Значно гірша ситуація щодо механізмів реалізації земельної політики щодо планування використання земель (10%), економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель (10%), моніторингу земель (15%), землеустрою (30%).

3. Визначені основні напрями удосконалення земельної політики в Україні, зокрема: 1) новітня модель інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка"; 2) розвиток системи землевпорядкування на засадах концептуальних положень нової редакції проекту закону України "Про землевпорядкування"; 3) консолідація земельних ділянок власників земельних часток (паїв); 4) надання основним науковим напрямом теоретико-методологічних досліджень державної земельної політики щодо вивчення супроводжуючих її інституцій, процедур, норм, моделей і мотивів поведінки учасників цих процесів та можливостей становлення їх соціальної взаємодії у формуванні державно-політичних процесів. Розроблена логічно-змістовна модель етапів формування та реалізації державної земельної політики в Україні.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у додатковому дослідженні наукових засад концепції та стратегії розвитку земельної політики на національному, регіональному та рівні територіальних громад.

#### **Література:**

1. Конституція України. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України "Про охорону земель". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text>

3. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція проекту закону України "Про землепорядкування". Агросвіт. № 5. 2025. С. 3—15.

4. Третяк А. М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Р. М. Курильців, Т. М. Прядка, Н. А. Третяк; [за заг. ред. А. М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. — 227 с.

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

6. Прядка Т. М. Інституціональне забезпечення розвитку земельного устрою України. Дис. на здоб. наук. ступ. докт. екон. наук. К.: 2025. 543 с.

7. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Гунько Л. А., Третяк Р. А., Третяк Н. А. Охорона земель в Україні: наукові та управлінські рішення в умовах воєнних дій. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. № 1. 2024. С. 19—34.

8. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Н. А. Методологічні проблеми обліку земель територіальними громадами: відсутність системи, зміни пов'язані з війною та євроінтеграцією. Агросвіт. № 22. 2024. С. 13—23.

9. Третяк А. М., Третяк В. М., Гетманьчик І. П., Третяк Р. А., Лобунько А. В. Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду. Ефективна економіка. № 4. 2025. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216>.

10. Третяк А. М., Третяк В. М., Вольська А. О., Третяк Р. А. Кадастр землі чи нерухомості в Україні: розвиток поняття та функцій. Ефективна економіка. 2025. № 7. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/234>.

11. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Лобунько Ю. В. Земельний моніторинг в Україні: поняття та методологія формування. Агросвіт. № 1. 2022. С. 3—12.

12. Велика Українська Енциклопедія. Політика. Електронний ресурс: <https://vue.gov.ua>.

13. Грицанов А. А., Абушенко В. А. История философии. Энциклопедия. Минск, 2002. 1376 с.

14. Делез Ж., Гваттари Ф. Ризома. Философия эпохи постмодерна. Минск, 1996. 274 с.

15. Хайдеггер М. Бытие и время; [пер. В. В. Библихина]. М.: Ad Marginem, 1997. 452 с.

16. Friedrich C. Man and His Government. New York: McGraw-Hill, 1963. 737 p.

17. Enemark S. Understanding the land management paradigm. In: Proceedings: Innovative technology for land administration. International Federation of Surveyors, 2006. p. 17—27.

18. Земельний кодекс України. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>

19. Третяк А. М. Землепорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Прядка Т. М., Гунько Л. А., Третяк Н. А.; [за заг. ред. А. М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. — 260 с.

20. USAID. United States Agency for International Development Project (USAID). Management evaluation module. Kyiv, Ukraine. 2012.

21. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н., Третяк Н. А. Стратегічні напрями земельної політики в Україні до 2030 року. Економіка та держава. № 8. 2021. С. 28—36.

22. Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН "Добросовестное руководство в системе землепользования и управления земельными ресурсами". — Исследование ФАО по вопросам землеустройства, выпуск 9, Рим, 2008, с. 9-11, <http://www.fao.org/docrep/010/a1179r/a1179r00.HTM>

23. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 січня 2022 р. № 70-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#top>.

24. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Н. А. Земельна реформа в Україні: тенденції та наслідки у контексті якості життя і безпеки населення: [монографія] / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Н. А. Третяк; під заг. ред. А. М. Третяка. — Херсон: Грінь Д. С., 2017. — 522 с.

25. Третяк А. М., Третяк В. М., Лобунько А. В., Третяк Н. А., Третяк Р. А. Формування законодавства про земельну консолідацію в Україні: напрями та вимоги. Агросвіт. № 7. 2025. с. 30—37.

#### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96&%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 20 Oct 2025).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On land protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (Accessed 20 Oct 2025).
3. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Plannng", Agrosvit, vol. 5, pp. 3—15.
4. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Priadka, T. and Tretiak, N. (2021), Upravlinnia zemel'nymy 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.
5. Tretiak, A. (2022), Territorial and spatial planning of land use: a teaching manual. [Terytorial'no-prostorove planuvannya zemlekorystuvannya: navch. posibnyk.], Bila Tserkva, LLC, Bilotserkivdruk, Ukraine.
6. Pryadka, T. (2025), "Institutional support for the development of the land system of Ukraine", Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences, Kyiv, Ukraine.
7. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. Gunko, L. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2024), "Land protection in Ukraine: scientific and management solutions in the conditions of military operations", Land management, cadastre and land monitoring, vol. 1, pp. 19—34.
8. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Methodological problems of land accounting by territorial communities: lack of a system, war-related changes, and European integration", Agrosvit, vol. 22, pp. 13—23.
9. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchyk, I., Tretyak, R. and Lobunko, A. (2025), "Institutional problems of land consolidation in Ukraine taking into account European experience", Effective economy. vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216> (Accessed 20 Oct 2025).
10. Tretiak, A., Tretiak, V., Volska, A. and Tretiak, R. (2025), "Land or real estate cadastre in Ukraine: development of the concept and functions", Effective economy. vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/234> (Accessed 20 Oct 2025).
11. Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N. and Lobunko Yu. (2022), "Land monitoring in Ukraine: concept and methodology of formation", Agrosvit, vol. 1, pp. 3—12.
12. Great Ukrainian Encyclopedia (2025), "Politics", available at: <https://vue.gov.ua> (Accessed 20 Oct 2025).
13. Gritsanov, A. and Abushenko, V. (2002), Ystoryia fylosofyy. Entsyklopedyia [History of philosophy. Encyclopedia], Minsk, Belarus.
14. Deleuze, J. and Guattari, F. (1996), Fylosofyia epokhy postmoderna [Philosophy of the postmodern era], Minsk, Belarus.
15. Heidegger, M. (1997). Bytye y vremia [Being and time], Ad Marginem.
16. Friedrich, C. (1963), Man and His Government, McGraw-Hill, New York, USA,
17. Enemark, S. (2006), "Understanding the land management paradigm", Proceedings: Innovative technology for land administration. International Federation of Surveyors. pp. 17—27.
18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 20 Oct 2025).
19. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Gunko, L. and Tretiak, N. (2023), Zemlevporiadkuvannia v Ukraini: rozvytok na zasadakh novitn'oi instytutsional'no-povedinkovoi teorii [Land planning in Ukraine: development on the basis of the new institutional and behavioral theory], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
20. United States Agency for International Development Project (USAID) (2012), Management evaluation module, USAID, Kyiv, Ukraine.
21. Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N. and Tretyak N. (2021), "Strategic directions of land policy in Ukraine until 2030", Economy and State, vol. 8, pp. 28—36.
22. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2008), "Good governance in the land use and land resource management system", FAO Survey on land tenure, vol. 9, pp. 9—11, available at: <http://www.fao.org/docrep/010/a1179r/a1179r00.HTM> (Accessed 20 Oct 2025).
23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), The order of "Concept of the National Target Program of land Use and Protection", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%-80#top> (Accessed 20 Oct 2025).
24. Tretiak A., Tretiak V. and Tretiak N. (2017), Zemel'na reforma v Ukrayini: tendentsiyi ta naslidky u konteksti yakosti zhyttya i bezpeky naselennya [Land reform in Ukraine: trends and consequences in the context of quality of life and population security], Grin D.S., Kherson, Ukraine.
25. Tretiak A., Tretiak V., Lobunko A., Tretiak N. and Tretiak R. (2025), "Formation of legislation on land consolidation in Ukraine: directions and requirements", Agrosvit, vol. 7, pp. 30—37.

*Стаття надійшла до редакції 05.11.2025 р.*

УДК 657.37:631.95

І. В. Замула,

д. е. н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,  
Державний університету "Житомирська політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6075-095X>

І. Б. Садовська,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-8524>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.17

# ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ РЕЗЕРВІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРОСЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

I. Zamula,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting  
and Audit, Zhytomyr State Technological University

I. Sadovska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Accounting and Taxation, Lesia Ukrainka Volyn National University

## ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE CREATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT RESERVES IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: CHALLENGES OF WARTIME AND POST-WAR RECOVERY

Досліджено ключові виклики обліково-аналітичного забезпечення формування цільових резервів сталого розвитку агросектору України в умовах воєнного та післявоєнного відновлення економіки. Проаналізовано методологічні прогалини у кваліфікації військово-обумовлених екологічних зобов'язань, зокрема витрат на розмінування, рекультивацию та відновлення деградованих земель, як конструктивних за вимогами МСФЗ 37. Окреслено їх взаємозв'язок із публічними зобов'язаннями у сфері ESG та вимогами директив CSRD/ESRS щодо нефінансової звітності. Ідентифіковано труднощі у надійній оцінці забезпечень через гіперневизначеність термінів (прогноз до 83 років) і високі адміністративні ризики, що потребує сценарного підходу. Розкрито фіскальні бар'єри Податкового кодексу України, які дестимулюють створення екологічних резервів, та обґрунтовано пропозиції щодо виключення таких забезпечень із податкових різниць з метою підвищення прозорості, сталості та інвестиційної привабливості аграрного бізнесу.

The study investigates the key challenges of accounting and analytical support for the formation of targeted sustainability reserves in Ukraine's agricultural sector under conditions of wartime disruption and post-war recovery. The research emphasizes methodological gaps in the classification of war-induced environmental liabilities — particularly expenditures on large-scale demining, land recultivation, and restoration of degraded soils — as constructive obligations under IAS 37. It explores their relationship with public ESG commitments and compliance with the EU's CSRD/ESRS sustainability reporting requirements. The findings highlight significant difficulties in the reliable valuation of such provisions caused by extreme uncertainty of recovery timelines (estimated up to 83 years) and systemic administrative

risks, which necessitate the application of scenario-based modeling and probabilistic assessment methods. The study reveals fiscal barriers embedded in the Tax Code of Ukraine that hinder proactive formation of environmental and sustainability-related provisions by agricultural enterprises. These include the absence of clear tax recognition mechanisms for long-term environmental obligations and the lack of incentives for sustainable investment in land restoration. The paper substantiates proposals to exclude land restoration and decontamination provisions from temporary tax differences in order to ensure transparency, consistency with international sustainability standards, and encourage private investment in post-war reconstruction. The proposed conceptual approach integrates financial, environmental, and social dimensions of sustainability accounting and enhances the resilience of the agri-sector's reporting system to war-related risks. By aligning national accounting and tax regulation with global ESG principles, Ukraine's agricultural enterprises could strengthen their capacity for sustainable recovery, environmental stewardship, and long-term competitiveness in the European market.

*Ключові слова:* бухгалтерський облік, економічний аналіз, забезпечення, МСФЗ, сільськогосподарські підприємства, ESG, звітність, корпоративна соціальна відповідальність, управлінський облік.

*Key words:* accounting, economic analysis, provisions, IFRS, agricultural enterprises, ESG, reporting, corporate social responsibility, management accounting.

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

Повномасштабна військова агресія спричинила катастрофічні наслідки для агропромислового комплексу України. За даними Світового банку, прямі збитки українського агросектору внаслідок повномасштабного вторгнення РФ оцінюються у 11,2 млрд дол. США, а непрямі втрати галузі — у 72,7 млрд дол. США [12]. Це підкреслює критичний масштаб завданої шкоди.

Масштаби руйнувань виходять за рамки прямих втрат активів. За даними досліджень Wageningen University & Research, повне відновлення українських сільськогосподарських ґрунтів після війни, включаючи видалення забрудненого ґрунту, засипання кратерів та очищення від хімічних забруднень (наприклад, важкими металами, а також паливними продуктами), потребуватиме щонайменше 20 мільярдів доларів США. Ця сума, еквівалентна близько 15% довоєнного ВВП України, є лише першою оцінкою і не включає витрат на обладнання та робочу силу [9]. Додатковою проблемою є масове знищення вибуховими боєприпасами вітрозахисних смуг, що підвищує ризики ерозії та поглиблює деградацію ґрунтів [2]. Це особливо критично, зважаючи на те, що понад 25 % ґрунтів в Україні вже були деградовані до початку війни [3].

Одним із найгостріших викликів є мінне забруднення майже 9,85 млн га сільськогосподарських угідь у 10 регіонах України, що становить майже чверть від загальної площі сільгоспугідь [12]. Відновлення цих земель є критичним імперативом для продовольчої та економічної безпеки країни, оскільки щорічні втрати ВВП, спричинені неможливістю обробляти забруднені угіддя, оцінюються у близько 11 млрд доларів США [12].

У цьому контексті, ключовим завданням стає забезпечення фінансової прозорості та залучення міжнародних інвестицій. Для досягнення Цілей сталого розвитку у світовому масштабі необхідні щорічні інвестиції у розмірі 3,3 трлн дол. США у країнах, що розвиваються [9]. Україна, як країна-кандидат у ЄС, має забезпечити повну інтеграцію у міжнародну фінансову архітектуру для залучення цих коштів.

Процес відновлення повинен відбуватися відповідно до принципів "зеленого" відновлення та вимог ЄС щодо стійкості (Директива про звітність зі сталого розвитку (CSRD), ESRS) [9]. Це створює прямий тиск на українські підприємства щодо інтеграції екологічних і соціальних зобов'язань, зокрема витрат на розмінування та рекультивуацію, у фінансову звітність. Саме обліково-аналітичне забезпечення стає вирішальним інструментом для кваліфікації цих військово-обумовлених зобов'язань, їх достовірної оцінки та контролю цільового викорис-

тання резервів, що робить обрану тему дослідження вкрай актуальною у період післявоєнного відновлення.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи бухгалтерського обліку забезпечень регулюються МСФЗ 37 "Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи", який визначає критерії визнання зобов'язань (юридичних чи конструктивних) [2]. Питання оцінки та відображення забезпечень на відновлення активів (зокрема, зміни оціночного зобов'язання) висвітлюються у контексті МСФЗ 16 та МСФЗ 1.4 "Пояснення до фінансової звітності". Функціональна роль обліково-аналітичного забезпечення традиційно розглядається як інструмент управління логістичною діяльністю та виробничими запасами агропідприємств.

Низка сучасних українських науковців, зокрема С.П. Барановська [6] та Р.Ф. Бруханський [8], наголошують, що обліково-аналітичне забезпечення є складним механізмом, який передбачає безперервне, цілеспрямоване формування інформаційних потоків, підпорядкованих вимогам аналізу, планування та контролю фінансових рішень. Вони обґрунтовують необхідність формування нової моделі обліково-аналітичного забезпечення, яка інтегрує концептуальну та статистичну інформаційну систему для вирішення оптимізаційних задач. Ця концепція є критичною для створення системи моніторингу резервів на відновлення. У сфері внутрішнього контролю, Н. Плис [10] акцентує увагу на тому, що добре налагоджена система внутрішнього контролю є визначальним інструментом запобігання шахрайству, яке часто виникає через недоліки внутрішнього контролю. Це прямо стосується ризиків нецільового використання резервів, виділених на повоєнне відновлення.

Міжнародні дослідницькі центри, як-от IFRS, KPMG, Deloitte [2], активно розробляють підходи до обліку екологічних зобов'язань у контексті зміни клімату та ESG-звітності. Вони підтверджують, що забезпечення визнається за наявності юридичного або конструктивного зобов'язання щодо відновлення пошкодженого об'єкта. Зокрема, Міжнародний комітет з інтерпретацій фінансової звітності (IFRIC) активно розглядає, як саме публічні заяви компаній щодо зниження викидів або "зеленого" відновлення створюють конструктивні зобов'язання, які мають бути визнані в балансі. Цей міжнародний фокус прямо корелює з потребою

українських агропідприємств кваліфікувати витрати на розмінування як таке зобов'язання.

Вітчизняні аграрні науковці, зокрема С. Бальок [5], підкреслюють, що понад 25% українських ґрунтів є деградованими, і воєнні дії лише поглибили цю проблему, що підвищує вартість та складність відновлення. У сфері обліку біологічних активів, дослідження вказують на необхідність гармонізації оцінки активів за справедливою вартістю, що є вкрай проблематичним в умовах втрати контролю над активами на забруднених чи окупованих територіях.

Проте, наявні дослідження не охоплюють низку специфічних проблем, що виникли внаслідок війни, а саме: відсутність чітких методологічних рекомендацій щодо кваліфікації зобов'язань на великомасштабне розмінування як конструктивних зобов'язань у контексті публічних заяв підприємств щодо ЦСР/ESG; відсутність інструментарію оцінки забезпечень в умовах гіперневизначеності термінів (десятиліття) та інтеграції системних ризиків; дефіцит конкретних обліково-аналітичних показників і реєстрів, необхідних для моніторингу резервів на розмінування; фіскальні бар'єри Податкового кодексу України, які нівелюють економічні стимули для проактивного формування цих резервів. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує вимоги обліку за МСФЗ, європейської звітності зі сталого розвитку та специфічні умови воєнного часу та післявоєнного відновлення.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є ідентифікація проблемних питань обліково-аналітичного забезпечення формування та використання резервів сталого розвитку в агросекторі України та розробка практичних пропозицій щодо їх вирішення на основі гармонізації облікових стандартів, обліково-аналітичного забезпечення та податкового регулювання.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі використано методи системного аналізу (для визначення концептуальних зв'язків між обліком, оподаткуванням та сталим розвитком), порівняльного аналізу (при зіставленні юридичних та конструктивних зобов'язань, а також П(С)БО 30 та МСФЗ 41), індукції та дедукції (при розробці пропозицій щодо модернізації обліково-аналітичного забезпечення). Емпіричну базу дослідження становлять міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ 37, МСФЗ 16, МСФЗ 41), положення ПКУ, а також результати аудиту Ра-

хункової палати України щодо ефективності гуманітарного розмінування.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідність формування резервів для сталого розвитку в Україні корелюється з глобальною проблемою фінансування Цілей сталого розвитку. За оцінками ЮНКТАД (UNCTAD), для досягнення ЦСР до 2030 року лише в країнах, що розвиваються, щорічні інвестиції у відповідні сектори мають становити від 3,3 трлн дол. США. Хоча Офіційна допомога розвитку (ODA) від країн ОЕСР у 2022 році сягнула безпрецедентних 211 млрд дол. США (з 185,9 млрд дол. США у 2021 році) [12], загальна сума залишається недостатньою. На тлі цього, український агросектор, потребуючи мінімум 20 млрд дол. США лише на відновлення ґрунтів [12], повинен мати прозорі та надійні облікові механізми для залучення цих коштів.

Інтеграція принципів сталості у фінансову звітність вимагає від українських компаній орієнтуватися на Директиву ЄС про звітність зі сталого розвитку (CSRD) та відповідні стандарти (ESRS) [1]. Це неминуче впливає на облік резервів (забезпечень). Зокрема, відображення екологічних і соціальних зобов'язань у фінансовій звітності є критичним інструментом інвестиційної прозорості.

Згідно з МСФЗ 37, забезпечення визнається за наявності теперішнього зобов'язання (юридичного або конструктивного) внаслідок минулої події. У більшості випадків, пряме юридичне зобов'язання агропідприємства за власний кошт проводити 100% розмінування може бути відсутнє. Проте, публічні заяви підприємства щодо відповідності стандартам CSRD/ESRS [1] або залучення міжнародного фінансування під цілі сталого розвитку може створити конструктивне зобов'язання [2].

Конструктивне зобов'язання виникає, коли підприємство своїми діями (опублікованими політиками або специфічною поточною заявою) створює обґрунтоване очікування в інших сторін, що воно прийме на себе певні обов'язки [3]. У випадку великомасштабного розмінування сільгоспугідь, якщо керівництво публічно заявляє про політику відновлення земель, це може бути кваліфіковано як минаюча подія (забруднення), що призводить до формування теперішнього зобов'язання (відновлення) [3].

Отже, виникає потреба у встановити чітких внутрішніх облікових критеріїв в обліковій політиці агропідприємств для визнання витрат на розмінування та екологічне відновлення як

конструктивного зобов'язання (МСФЗ 37), пов'язаного з публічними зобов'язаннями щодо "зеленого" відновлення та відповідності вимогам CSRD/ESRS.

Крім того, внаслідок військових дій агропідприємства зазнають прямих збитків від знищення біологічних активів (наприклад, загинуть посівів, пошкодження багаторічних насаджень) та сільськогосподарської продукції. Облік цих активів регулюється МСФЗ 41 "Сільське господарство" та П(С)БО 30 "Біологічні активи".

Згідно з МСФЗ 41, біологічні активи (наприклад, поточні активи, такі як озимі культури, або незрілі багаторічні насадження) визнаються в обліку за умови контролю, можливості отримання майбутніх економічних вигід та надійної оцінки їх вартості. Військові дії та мінне забруднення напряму впливають на ці критерії:

- втрачається контроль над активами на окупованих/забруднених територіях;
- ймовірність отримання майбутніх вигід від поточних посівів стає низькою або нульовою;
- визначення справедливої вартості (яка застосовується згідно з МСФЗ 41) стає вкрай складним.

Це вимагає розробки єдиного методологічного підходу до списання збитків від біологічних активів, які втратили свою функціональність або контроль внаслідок військових дій. Витрати на відновлення (наприклад, повторна сівба) повинні бути чітко відокремлені від витрат на усунення наслідків війни (розмінування), які є забезпеченням на відновлення земель.

Фінансова оцінка забезпечення на відновлення сільгоспугідь (розмінування, засипання кратерів, очищення від хімічного забруднення) зіштовхується з колосальною невизначеністю, що вимагає спеціалізованих знань.

Надійність оцінки забезпечення критично залежить від прогнозованого терміну виконання та ставки дисконтування [4]. Аудит Рахункової палати засвідчив, що нинішня система гуманітарного розмінування є недостатньо ефективною [12]. Згідно з аудитом за наявних темпів (з 2022 до липня 2025 року було повернуто у використання лише 0,08% від площі забруднених сільгоспземель) повне очищення сільськогосподарських земель може розтягнутися приблизно на 83 роки [12]. Через відсутність порядку передачі очищених земель, із 21 тис. га, очищених приватними операторами у 2022—2024 роках, аграріям було повернуто лише 5,25 тис. га [7].

Виявлені системні недоліки, а саме: низький

тем, бюрократична затримка повернення землі, свідчать про те, що фактичний час повернення активу в обіг буде значно довшим, ніж суто операційний час розмінування. За таких умов доцільно застосовувати сценарний аналіз для оцінки забезпечень відповідно до МСФЗ 37, який інтегрує оцінки системних ризиків неефективності [7]. Ставка дисконтування та прогнозований термін виконання зобов'язання мають бути скориговані з урахуванням виявлених довгострокових чинників затримки. Зміна оціночного зобов'язання відображається у вартості відповідного активу (землі), якщо він обліковується за первісною вартістю, або у складі іншого сукупного доходу, якщо застосовується переоцінена вартість, згідно з МСФЗ 16 та 1 [4].

Отже, в контексті відновлення необхідний новий підхід до бухгалтерського обліку, який би забезпечив моніторинг резервів на розмінування та фінансування витрат на екологічне відновлення активів сільськогосподарських підприємств.

Крім того, згідно з Податковим кодексом України, фінансовий результат до оподаткування більшості підприємств коригується на суму створених у бухгалтерському обліку забезпечень, що фактично збільшує базу оподаткування податком на прибуток [11]. Винятком є лише забезпечення витрат, пов'язаних із оплатою праці. Тому створення значних забезпечень на відновлення землі, визнаних відповідно до МСФЗ 37, вимагає збільшення бази оподаткування. Це фіскально стримує проактивне планування відновлення, оскільки підприємство змушене сплачувати податок на прибуток із суми, яка є лише резервом, а не фактично понесеною витратою. Такий фіскальний механізм є непродуктивним на тлі щорічних втрат ВВП у 11 млрд дол. США через необроблювані сільськогосподарські угіддя [12].

Тому нагальною потребою є внесення змін до Податкового кодексу України з метою виключення забезпечень на розмінування та відновлення земель сільськогосподарського призначення з переліку податкових різниць. Це дозволить агропідприємствам зменшувати оподатковуваний прибуток на суму обґрунтовано створеного резерву, стимулюючи їх до проактивних дій із відновлення.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне забезпечення фінансовими резервами цілей сталого розвитку в агросекторі Украї-

ни в умовах війни вимагає гармонізації облікових стандартів, методик бухгалтерського обліку та податкового регулювання.

Виявлені проблемні питання охоплюють:

1. Відсутність чітких критеріїв визнання військово-обумовлених екологічних зобов'язань як конструктивних.

2. Немоżliвість надійної оцінки забезпечень через високу невизначеність термінів розмінування (прогноз 83 роки) та очищення від інших відходів війни, а також системні адміністративні ризики, які подовжують період повернення земель сільськогосподарського призначення в обіг.

3. Необхідність розробки єдиного підходу до обліку списання біологічних активів, знищених унаслідок бойових дій (МСФЗ 41).

4. Податкові бар'єри ПКУ, що дестимулюють проактивне формування довгострокових резервів відновлення, необхідних для мінімізації щорічних втрат.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації методології сценарного аналізу для оцінки довгострокових забезпечень на відновлення в умовах військових ризиків, а також у розробці ESG-звітності, яка б сприяла забезпеченню прозорості використання державних і міжнародних фінансових ресурсів, спрямованих на "зелене" відновлення.

#### **Література:**

1. CSRD: Директива ЄС про звітність зі сталого розвитку. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/csr-guide>

2. IFRS — IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets — IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-37-provisions-contingent-liabilities-and-contingent-assets/>

3. Tentative Agenda Decision and comment letters: Climate-related Commitments (IAS 37). URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2024/climate-related-commitments-ias-37/tad-and-clc-climate-related-commitments/>

4. Альошкіна Н. Резерви на відновлення земель. Facto, Податки & бухоблік, 2020, № 74. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/september/issue-74/article-110737.html>

5. Балюк С. Більше 25% ґрунтів в Україні деградовані та зазнають додаткової руйнації через воєнні дії. URL: <https://superagronom.com/news/19998-ponad-25-gruntiv-v-ukrayini-degradovani-a-potentsial-rodyuchosti-realizuyetsya-vsogo-na-60-70>

6. Барановська С.П. Обліково-аналітичне забезпечення як невід'ємна складова управлі-

ння підприємством: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. С. 8—11. URL: <https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/>.

7. Більше 80 років на очищення: результати аудиту Рахункової палати щодо гуманітарного розмінування земель. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2745>

8. Бруханський Р. Модернізація обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України. Управлінські інновації. 2012. Вип. 2. С. 195—203.

9. "Зелене" відновлення України: Уряд формує єдині правила для держави, бізнесу й інвесторів. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/zelene-vidnovlennia-ukrainy-iedyni-pravyla-dlia-derzhavy-biznesu-i-investoriv>

10. Плис Н. Внутрішні аудитори проти шахраїв. Фінансовий контроль. 2020. № 7. С. 34. URL: [https://fincontrolnew.com.ua/attachments/fa5863b9-c668-47de-89f4-564fac57d878\\_02\\_2020\\_7.pdf](https://fincontrolnew.com.ua/attachments/fa5863b9-c668-47de-89f4-564fac57d878_02_2020_7.pdf).

11. Податковий кодекс України: Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI: Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

12. Рахункова палата оприлюднила результати аудиту щодо гуманітарного розмінування земель: подробиці — UKR.NET. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/113319500.html>

13. Резерви та забезпечення: які та коли потрібно створювати? Податки & бухоблік, № 82, 2025. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2025/october/issue-82/article-134618.html>

#### References:

1. SAP (2022), "CSRD: EU Directive on Corporate Sustainability Reporting", available at: <https://www.sap.com/ukraine/resources/csr-guide> (Accessed 05 Nov 2025).

2. IFRS Foundation (2025), "IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-37-provisions-contingent-liabilities-and-contingent-assets/> (Accessed 05 Nov 2025).

3. IFRS Foundation (), "Tentative Agenda Decision and comment letters: Climate-related Commitments (IAS 37)", available at: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2024/climate-related-commitments-ias-37/tad-and-climate-related-commitments/> (Accessed 05 Nov 2025).

4. Alyoshkina, N. (2020), "Reserves for land restoration", Facto, Taxes & Accounting, vol. 74, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/september/issue-74/article-110737.html> (Accessed 05 Nov 2025).

5. Balyuk, S. (2024), "Over 25% of soils in Ukraine are degraded and are experiencing additional destruction due to military actions", available at: <https://superagronom.com/news/19998-ponad-25-gruntiv-v-ukrayini-degradovani-a-potentsial-rodyuchosti-realizuyetsya-vsogo-na-60-70> (Accessed 05 Nov 2025).

6. Baranovska, S.P. (2012), "Accounting and analytical support as an integral component of enterprise management", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems: collection of scientific papers. Lviv Polytechnic Publishing House, Pp. 8—11, available at: <https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/> (Accessed 05 Nov 2025).

7. Accounting Chamber (2025), "Over 80 years for cleanup: results of the Accounting Chamber audit on humanitarian demining of lands", available at: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2745> (Accessed 05 Nov 2025).

8. Brukhansky, R. (2012), "Modernization of accounting and information support for strategic management of agricultural enterprises in Ukraine", Management Innovations, vol. 2, Pp. 195—203.

9. Diia.Business (2025), "Green" recovery of Ukraine: The government is forming unified rules for the state, business, and investors", available at: <https://business.diia.gov.ua/news/zelene-vidnovlennia-ukrainy-iedyni-pravyla-dlia-derzhavy-biznesu-i-investoriv> (Accessed 05 Nov 2025).

10. Plys, N. (2020), "Internal auditors against fraudsters", Financial Control, vol. 7, p. 34, available at: [https://fincontrolnew.com.ua/attachments/fa5863b9-c668-47de-89f4-564fac57d878\\_02\\_2020\\_7.pdf](https://fincontrolnew.com.ua/attachments/fa5863b9-c668-47de-89f4-564fac57d878_02_2020_7.pdf) (Accessed 05 Nov 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 05 Nov 2025).

12. UKR.NET (2025), "The Accounting Chamber has published the results of the audit on humanitarian demining of lands: details", available at: <https://www.ukr.net/news/details/economics/113319500.html> (Accessed 05 Nov 2025).

13. Kazanova, M. (2025), "Reserves and provisions: which ones and when to create?", Taxes & Accounting, vol. 82, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2025/october/issue-82/article-134618.html> (Accessed 05 Nov 2025).

*Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.*

УДК 005.6:338.48:640.4:502.131.1

В. В. Гоблик,  
д. е. н., професор кафедри обліку, оподаткування та маркетингу,  
Мукачівський державний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1830-3491>

Т. В. Черничко,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0498-9130>

О. М. Головка,  
к. т. н., доцент, доцент кафедри технології і організації ресторанного  
господарства, Ужгородський торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4821-1598>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.23

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

V. Hoblyk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting,  
Taxation and Marketing, Mukachevo State University  
T. Chernychko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics and Finance, Mukachevo State University  
O. Holovko,  
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor the Department of Technology and Organization  
of Restaurant Business, Uzhgorod Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

### SERVICE QUALITY MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE TOURISM AND RESTAURANT INDUSTRY

В умовах стрімкої цифрової трансформації туризму та ресторанного господарства дедалі більше підприємців переосмислюють моделі організації своєї діяльності, прагнучи забезпечити обслуговування, яке не лише відповідає, а й перевищує очікування споживачів, задовольняючи їхні потреби в усіх аспектах взаємодії. У цьому контексті цифровізація управління якістю сервісу набуває особливої значущості як чинник сталого розвитку підприємництва. Відтак, метою статті є ідентифікація та системне вивчення впливу цифровізованого управління якістю сервісу на забезпечення сталого розвитку підприємництва в сфері туризму та ресторанного господарства. За результатами дослідження встановлено, що цифрове управління якістю сервісу є ключовим чинником сталого розвитку підприємництва в цих сферах. Констатовано, що через механізм із програмуванням дії можна сформулювати такий вплив на господарську діяльність підприємця, який забезпечує системну координацію всіх її аспектів — економічного, соціального та екологічного. Авторами доведено, що цифрові інструменти управління якістю забезпечують ефективний контроль і оптимізацію використання дефіцитних ресурсів, зменшують ризик помилок, підвищують рівень задоволеності клієнтів

і, водночас, сприяють раціональному використанню енергії, води, харчових продуктів та інших ресурсів. Доведено, що окреслений вплив проявляється через значне різноманіття заходів та практик. Так, у туристичній сфері через оптимізацію маршрутів, планування турів з урахуванням заповнюваності транспортних засобів та партнерських об'єктів, скорочення непотрібних перевезень і викидів CO<sub>2</sub>, а також контроль якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з туристом. У ресторанній сфері — через автоматизацію прийому замовлень, управління запасами продуктів, персоналізацію обслуговування, впровадження екологічних практик (біорозкладне пакування, багаторазовий посуд, електронні меню), а також моніторинг ефективності використання енергії та води. Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати, що управління якістю сервісу не обмежується підвищенням ефективності окремих операцій, а стає комплексним процесом, який забезпечує довгостроковий розвиток підприємця, його конкурентоспроможності та здатності задовольняти потреби сучасного споживача, одночасно зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь.

In the context of the rapid digital transformation of the tourism and restaurant sectors, an increasing number of entrepreneurs are rethinking their business organization models, striving to achieve a level of service that meets or exceeds consumer expectations and ensures the satisfaction of their needs in all aspects of interaction. In this context, the digitalization of service quality management is becoming particularly significant as a factor in the sustainable development of entrepreneurship. Therefore, the aim of this article is to identify and systematically study the impact of digitalized service quality management on ensuring the sustainable development of entrepreneurship in the tourism and restaurant sectors. The research results indicate that digital service quality management is a key factor in the sustainable development of entrepreneurship in the tourism and restaurant sectors. It has been established that, through a certain mechanism and the programming of its actions, it enables the formation of an impact on the entrepreneur's business activity that allows for the systematic coordination of all its aspects-economic, social, and environmental. The authors demonstrate that digital tools for quality management provide effective control and optimization of the use of scarce resources, reduce the risk of errors, increase customer satisfaction, and at the same time promote the rational use of energy, water, food, and other resources. It has been shown that this influence manifests itself through a wide range of measures and practices. In the tourism sector, this is achieved through the optimization of routes, planning tours based on the occupancy of transport and partner facilities, reducing unnecessary travel and CO<sub>2</sub> emissions, as well as monitoring service quality at all stages of tourist interaction. In the restaurant sector, it is realized through the automation of order processing, inventory management, personalized service, the implementation of eco-friendly practices (such as biodegradable packaging, reusable tableware, and electronic menus), and monitoring the efficiency of energy and water use. Thus, the results indicate that service quality management is not limited to improving the efficiency of individual operations; it becomes a comprehensive mechanism that ensures the long-term development of enterprises, their competitiveness, and their ability to meet the needs of modern consumers, while simultaneously reducing negative environmental impacts and conserving resources for future generations.

*Ключові слова: підприємництво; туризм; ресторан; підприємництво у сфері туризму; якість сервісу; проживання; харчування; екскурсійне обслуговування, профілі туристів.*

*Key words: entrepreneurship; tourism; restaurant; entrepreneurship in the tourism sector; service quality; accommodation; catering; excursion services, tourist profiles.*

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

В умовах стрімкої цифрової трансформації сфери туризму та ресторанного господарства дедалі більше підприємців переосмислюють моделі організації своєї господарської діяльності, прагнучи забезпечити обслуговування, яке відповідає або перевищує очікування споживачів та задовольняє їхні потреби в усіх аспектах взаємодії. Варто

зазначити, що впровадження цифрових технологій у всі сфери сервісу та управління — від мобільних додатків і хмарних платформ до систем штучного інтелекту — радикально трансформує традиційні підходи до сервісу (зокрема, процеси бронювання, прийому та оброблення замовлень, комунікації з клієнтами, персоналізації пропозицій, управління скаргами, організації логістики тощо), формує нові підходи до управління якістю обслуговування та розширює можливості розвитку підприємництва.

Наприклад, впровадження підприємцями діяльність яких пов'язана з закладами громадського харчування автоматизованої системи онлайн-замовлень та управління бронюваннями, інтегрованої з хмарною CRM-платформою, дозволяє клієнтам у режимі реального часу перевіряти наявність столиків, замовляти меню та здійснювати оплату без участі персоналу. Система автоматично фіксує дані про замовлення, формує профілі клієнтів, аналізує їхні смакові вподобання, історію відвідувань та пропонує персоналізовані сервіси, включно з індивідуальними стравами, напоями та спеціальними пропозиціями. Щодо підприємців, які здійснюють діяльність у сфері туристичного обслуговування та туropolерейтингу й надають послуги з бронювання та супроводу туристичних поїздок, то впровадження автоматизованої системи онлайн-бронювання туристичних послуг, інтегрованої з хмарною CRM-платформою, дозволяє клієнтам у режимі реального часу переглядати наявні маршрути, формувати індивідуальні тури та здійснювати оплату без участі кваліфікованих менеджерів. Система автоматично фіксує дані про замовлення, формує профілі туристів, аналізує їхні вподобання та історію подорожей і пропонує персоналізовані пакети послуг, включно з проживанням, транспортом та екскурсійними програмами.

Сучасні дослідження провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey та Deloitte, а також емпіричні кейси впровадження цифрових технологій у туристичному та ресторанному бізнесі свідчать про те, що використання цифрових систем бронювання, аналітики й CRM дозволяє скоротити час на управління якістю сервісу, знизити кількість помилок персоналу та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Цифровізація процесів управління якістю сервісу позитивно впливає на економічну ефективність діяльності підприємців, сприяє зміцненню їхньої соціальної відповідальності та підвищує рівень екологічної стійкості.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблеми та особливості управління якістю сервісу у сфері туризму та ресторанному господарстві досить докладно розглядають як вітчизняні, так і закордонні науковці, зокрема Чі Куанг Чен, А. Рейес, Е. Дальгаард, Су Мі Дальгаард-Парк [8], І. Чуєва, А. Сидорук, Д. Кравченко [7], Р.В. Апілат [1], Г. М. Пилипенко, В.А. Смесова, А.С. Безугла, Л.А. Бондаренко [4]. Зокрема, ці дослідники висвітлюють: методо-

логічні підходи до впровадження цифрових технологій у сервісні процеси; вплив цифровізації на якість обслуговування та задоволеність клієнтів; специфіку оптимізації використання дефіцитних ресурсів за допомогою цифрових платформ; роль цифрового управління якістю у забезпеченні сталого розвитку підприємництва; проблеми адаптації персоналу та організаційної структури до нових цифрових рішень; загальні наслідки цифровізації сервісних процесів у туризмі та ресторанному бізнесі.

Таким чином, хоча наявні дослідження формують базу для системного аналізу цифрового управління якістю сервісу, його розгляд саме як ключового чинника сталого розвитку підприємництва у сфері туризму та ресторанного господарства залишається недостатньо висвітленим у науковій літературі. Це підкреслює актуальність подальшого дослідження, спрямованого на системне вивчення того, як цифровізація управління якістю сервісу може стати ключовим чинником досягнення економічної стабільності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості у сфері туризму та ресторанного господарства.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є ідентифікація та системне вивчення впливу цифровізованого управління якістю сервісу на забезпечення сталого розвитку підприємництва в сфері туризму та ресторанного господарства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У межах дослідження цифрове управління якістю сервісу визначається як системна інтеграція інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у процеси планування, контролю, оцінювання та вдосконалення сервісних послуг здійснюване з метою забезпечення високого рівня задоволеності споживачів, оптимізації ресурсів підприємця та підвищення ефективності його діяльності. У цьому контексті до ключових інструментів, що забезпечують реалізацію цього процесу, належать онлайн-платформи бронювання та замовлення, CRM-системи, хмарні аналітичні сервіси, чат-боти для комунікації з клієнтами, автоматизовані системи моніторингу якості послуг та інструменти персоналізації на основі обробки даних [3].

Наголошуємо, що у сфері туризму та ресторанного господарства цифрове управління

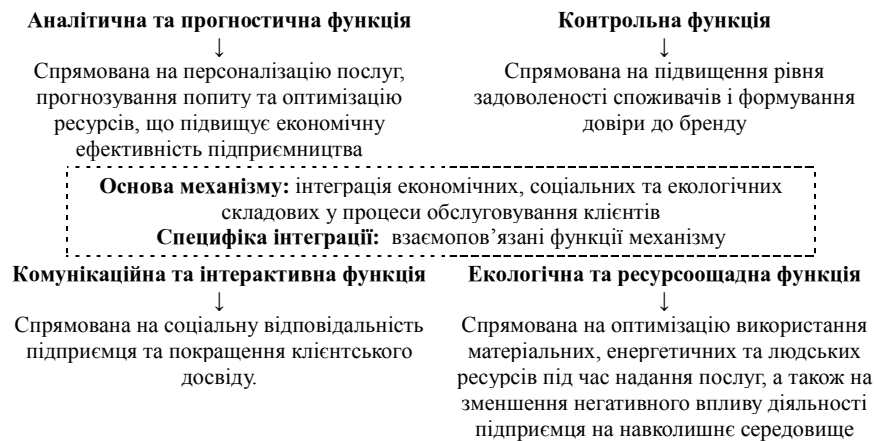


**Рис. 1. Функціональні складові механізму цифрового управління якістю сервісу**

Джерело: сформовано авторами на основі: [1–3; 5; 8].

якістю сервісу все частіше розглядається експертами галузі, зокрема фахівцями у сфері цифрової трансформації бізнесу, сервіс-менеджменту та управління якістю, як базовий фактор сталого розвитку підприємництва [3]. Водночас, як довели Чі Куанг Чен, Лідія Рейес, Єнс Дальгаард та Су Мі Дальгаард-Парк, це твердження справедливе лише за умови, що впровадження цифрових технологій одночасно забезпечує [8]:

— економічну ефективність (зокрема, оптимізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності);

— соціальну відповідальність (зокрема, покращення клієнтського досвіду, безпеки та задоволеності споживачів, розвиток персоналу);

— екологічну сталість (зокрема, раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля).

Таким чином, цифрове управління якістю сервісу у сфері туризму та ресторанного господарства є не лише інструментом підвищення ефективності окремих сервісних операцій — таких як бронювання, прийом і обробка замовлень, управління скаргами, персоналізація послуг, комунікація з клієнтами та організація логістики — але й ключовим механізмом, який дозволяє підприємцю забезпечувати сталий розвиток, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти у процеси обслуговування клієнтів.

Досягнення цього ефекту можливе завдяки функціональним складовим механізму цифровізованого управління якістю сервісу, що включають аналітичну та прогностичну роботу з даними, контроль і моніторинг процесів, комунікаційну та інтеграційну діяльність, а також впровадження екологічно відповідальних практик (див. рис. 1).

Очевидно, що механізм цифрового управління якістю сервісу реалізується через кілька взаємопов'язаних функцій, які мають діяти системно:

1. Аналітичну та прогностичну функцію, що дозволяє збирати та обробляти великі обсяги даних про споживачів, їхні уподобання та поведінку [1]. Це підвищує економічну ефективність підприємства.

2. Контрольну функцію, що дозволяє підприємцю автоматично моніторити якість обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом, фіксувати помилки, оцінювати ефективність роботи, реагувати на скарги клієнтів в режимі реального часу [3; 5]. Такий контроль підвищує рівень задоволеності споживачів і формує довіру до бренду підприємця.

3. Комунікаційна та інтерактивна функція (реалізована через CRM-системи, чат-боти та мобільні додатки) дозволяє підприємцю підтримувати безперервний контакт із користувачами сервісу, забезпечує швидкий зворотний зв'язок та адаптацію пропозицій під їхні індивідуальні потреби [5]. Це сприяє соціальній відповідальності підприємця та покращує клієнтський досвід.

4. Екологічну та ресурсоефективну функцію. Цифровізація процесів дозволяє зменшувати паперовий документообіг, оптимізувати логістику та використання енергоресурсів [1–2]. Це сприяє дотриманню принципів екологічної сталості.

Інтеграція та системна реалізація зазначених функцій забезпечує фокус господарської діяльності підприємця на пошук балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом та охороною довкілля. Це можливо, оскільки, як довели Пилипенко Г. М., Смесова В. Л., Безугла Л. С. та Бондаренко Л. А. [4], механізм цифрового управління якістю сервісу є гнучким

і адаптивним завдяки вбудованому алгоритму впливу, що дозволяє трансформувати традиційне підприємництво (орієнтоване переважно на максимізацію прибутку та ринкову конкуренцію) у стале підприємництво (що одночасно досягає економічних і соціальних цілей, не виснажує ресурси та мінімізує негативний вплив на довкілля). Саме ця трансформація, на нашу думку, робить можливим якісне задоволення потреб сучасних споживачів у системі сервісів підприємця без шкоди для майбутніх поколінь.

У практичному вимірі це проявляється у програмованому характері впливів [5], що забезпечується спеціально розробленою програмою раціонального використання дефіцитних ресурсів, а також інструкціями щодо взаємодії підприємницької діяльності з довкіллям, розробленими заздалегідь.

Зокрема, вплив управління якістю сервісу на сталий розвиток підприємництва (СР) у сфері туризму та ресторанного господарства можна представити символічною формулою, у яку вбудовано програмований контролер, що реалізує цілеспрямоване налаштування та контроль дій через функціональну залежність [5]:

$$СР=f(ЦІУЯС,Е,С,Ек), (1);$$

де:

Е — економічна стабільність;

С — соціальна відповідальність;

Ек — екологічна збалансованість;

ЦІУЯС — цифрові інструменти управління якістю сервісу.

У цьому форматі в цифрове управління якістю сервісу вбудовуються цифрові інструменти (ЦІУЯС) та коригувальні елементи механізму, які забезпечують одночасне досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей, "програмуючи" фокуси, що перетворюють традиційне підприємництво у стале.

Щодо ЦІУЯС, це програмні та апаратні рішення, які дозволяють автоматизувати, контролювати і аналізувати RM (оптимізацію матеріальних ресурсів), RH (ефективне використання людських ресурсів); RN (раціональне використання природних ресурсів), EP (впровадження екологічних практик, щодо використання матеріальних ресурсів).

Щодо механізму, його коригувальні елементи позначені як  $f$  у формулі (1). Вони відбивають вбудований "програмований" компонент, який забезпечує дію механізму та гарантує, що сталий розвиток формується не ізольовано від факторів, а на основі їхньої взаємодії, інтенсивності, ступеня інтегрованості та якості реалізації.

Завдяки інтеграції ЦІУЯС та коригувальних елементів механізму цифрового управління якістю сервісу були створені перші вітчизняні цифровізовані прото-моделі сталого розвитку бізнесу, що демонструють практичну реалізацію концепції сталого підприємництва в Україні.

Зауважимо, що термін "прото-моделі" позначає перші експериментальні або пілотні реалізації концепції цифровізованого сталого ресторанного бізнесу та сталого туристичного обслуговування в Україні. Наприклад, таку прото-модель створив ресторан "Олива" (ФОП Давиденко, м. Київ), коли впровадив у 2024 р. цифрову систему управління замовленнями та запасами продуктів. Це дозволило підприємцю: 1) посилити економічний аспект (зокрема, автоматично контролювати залишки продуктів, уникати надлишкових закупівель та скорочувати харчові відходи); 2) посилити соціальний аспект (зокрема, наразі персонал завдяки автоматизації замовлень може приділяти більше уваги персоналізованому обслуговуванню гостей, підвищуючи їх задоволеність і формуючи довіру до бренду); 3) екологічний аспект: ресторан використовує електронні меню та чеки, біорозкладне пакування та енергоощадне обладнання, що зменшує екологічне навантаження.

Фактично, ресторан "Олива" сформував вплив формату  $СР = f(E, C, E_k)$ , який став можливий внаслідок ефективної інтеграції низки ЦІУЯС у всі сервісні процеси. Зокрема, були інтегровані:

— системи управління запасами Toast POS з модулем прийому та обробки замовлень,

— цифрові рецептури та стандартизація процесів Square KDS + Recipe Module,

— CRM-платформа та системи комунікації з клієнтами OpenTable,

— системи енергоменеджменту та моніторингу ресурсів Energy Star Portfolio Manager.

Як результат, завдяки сформованій цифровій системі вплив  $f(E, C, E_k)$  став повсюдним. Наприклад, кухарі ресторану "Олива" отримують автоматизовані рецептури, стандартизовані порції та алгоритми приготування, що дозволяють відстежувати температуру, час приготування та склад страв у реальному часі, знижувати ризик помилок і забезпечувати стабільну якість страв для кожного клієнта. Як наслідок, кількість браку та харчових відходів скоротилася на 20—40 %, варіативність смаку та зовнішнього вигляду страв зменшилася на 15—30 %, а задоволеність клієнтів підвищилася на 10—20 %.

Таблиця 1. Напрямки ефективного використання ресурсів в сфері туризму та ресторанному господарстві

| Ресурси підприємців                                                                                         | Напрямки ефективного використання ресурсів                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                          | Роль управління якістю в окреслених процесах                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | Туристична сфера                                                                                                                                                                                                                           | Ресторанна сфера                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                |
| Матеріальні (штучні фізичні та технологічні активи, необхідні для надання послуг)                           | Планування турів та логістики з урахуванням зайнятості транспортних засобів та засобів розміщення, щоб уникнути порожніх рейсів і незаповнених місць.                                                                                      | Оптимізація запасів продуктів у рестораних за допомогою цифрових систем управління замовленнями та складом, що дозволяє уникати надлишкових закупівель і зменшувати харчові відходи                                      | Контроль і моніторинг використання активів для забезпечення безперервності та якості сервісу   |
| Людські (або персонал і його знання, навички, досвід)                                                       | Автоматизація рутинних процесів бронювання, підбору турів та обробки замовлень, що дозволяє персоналу концентруватися на індивідуальному обслуговуванні клієнтів, підвищуючи якість сервісу та зменшуючи ризик перевантаження і вигорання. | Автоматизація прийому замовлень і управління бронюванням столиків дозволяє офіціантам та кухарям зосередитися на персоналізованому обслуговуванні та контролі якості страв, зменшуючи людські помилки та перевантаження. | Управління компетенціями персоналу, контроль якості обслуговування, зменшення людських помилок |
| Природні (або енергія, вода, природні матеріали та довкілля, які використовуються у процесі надання послуг) | Оптимізація маршрутів і трансферів, скорочення непотрібних пересувань та викидів CO <sub>2</sub> , ефективне використання ресурсів (енергії, палива) для екскурсій та турів.                                                               | Використання енергоощадного обладнання, контроль водоспоживання, перехід на електронні меню та біорозкладне пакування, що зменшує екологічне навантаження ресторану.                                                     | Контроль за енергоспоживанням, водою, відходами та екологічною відповідальністю                |

Джерело: сформовано авторами на основі: [5–7].

Фактично, ЦІУЯС інтегрував усі процеси ресторану — від економічного управління запасами до контролю якості страв та впровадження екологічних практик, формуючи комплексну модель сталого ресторанного бізнесу.

При цьому вплив цифровізованого управління якістю сервісу на використання ресурсів характеризується значною різноманітністю заходів. Підприємці одночасно взаємодіють із різними типами ресурсів, кожен з яких потребує специфічних методів управління та підходів до оптимізації. Отже, таблиця 1 ілюструє напрями ефективного використання ресурсів, які контролюються через ЦІУЯС (серед них і різноманітні системи управління запасами), що дозволяють інтегрувати економічну, соціальну та екологічну складові діяльності підприємця у сфері туризму та ресторанного бізнесу.

Фактично цифрове управління якістю сервісу через свої інструменти не просто автоматизує ресурсомісткі процеси, а дозволяє підприємцям системно контролювати, координувати та оптимізувати використання матеріальних, людських і природних ресурсів у всіх аспектах обслуговування клієнтів.

Окрім вищезазначеного, слід зауважити, що дія інструментів цифрового управління якістю сервісу (ЦІУЯС) у контексті системного впровадження практик спрямована на максимальне зменшення негативного впливу на довкілля. Йдеться про поглиблений контроль та екологізацію процесів на всіх рівнях господарської діяльності (див. табл. 2).

Перелік окреслених практик не є вичерпним [6]. Водночас цифрове управління якістю сервісу не лише підвищує економічну та соціальну ефективність підприємництва, а й забезпечує екологічну збалансованість діяльності, інтегру-

Таблиця 2. Особливості системного впровадження практик, що зменшують негативний вплив господарської діяльності на довкілля

| Практики, що зменшують негативний вплив на довкілля                              | Напрямки системного впровадження практик в господарську діяльність                                                |                                                                                                                                                                                             | Роль управління якістю у реалізації системного окреслених практик                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  | Туристична сфера                                                                                                  | Ресторанна сфера                                                                                                                                                                            |                                                                                                            |
| Перехід на електронні чеки та e-меню                                             | Використання електронних документів для бронювання турів, квитків і підтверджень послуг                           | Використання інтерактивних систем для перегляду страв і напоїв за допомогою сенсорних екранів, планшетів або QR-кодів на смартфонах; електронні фіскальні документи для підтвердження оплат | Контроль дотримання цифрових процесів, моніторинг ефективності, забезпечення безперервності обслуговування |
| Використання біорозкладного пакування та багаторазового посуду                   | Використання безпечних контейнерів для харчування туристів у подорожах                                            | Використання біорозкладного пакування для доставлення замовлень та багаторазового посуду у закладі                                                                                          | Забезпечення дотримання стандартів якості пакування та санітарних норм                                     |
| Оптимізація маршрутів екскурсій та маршрутів доставляння замовлень, і трансферів | Планування маршрутів з урахуванням заповнюваності транспорту та закладів розміщення, скорочення порожніх рейсів.  | Планування доставки замовлень до клієнтів, оптимізація маршрутів кур'єрів та транспорту; зменшення часу очікування.                                                                         | Контроль ефективності логістики, аналіз енергоспоживання, моніторинг викидів CO <sub>2</sub>               |
| Політики відповідального споживання і повторного використання ресурсів           | Повторне використання матеріалів у турах, контроль енергоспоживання та водоспоживання у приміщеннях для екскурсій | Контроль водоспоживання та енергоспоживання, вдосконалення всіх етапів роботи кухні (зокрема, планування робочих станцій, потоків приготування та черговості завдань).                      | Моніторинг виконання політик, контроль якості ресурсів та процесів                                         |

Джерело: сформовано авторами на основі: [2; 4; 6].

ючи практики сталого розвитку у щоденну роботу туроператорів, турагентств та інших суб'єктів, що обслуговують туристів, зокрема транспортних компаній, ресторанів та служб доставки тощо.

Фактично, цифрове управління якістю сервісу є ключовим фактором сталого розвитку підприємництва у сфері туризму та ресторанного господарства, оскільки дозволяє системно координувати потрібні аспекти діяльності підприємця.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження констатовано, що цифрове управління якістю сервісу є ключовим фактором сталого розвитку підприє-

мництва у сфері туризму та ресторанного господарства. Констатовано, що через його із програмуванням дії можна сформувати такий вплив на господарську діяльність підприємця, який забезпечує системну координацію всіх її аспектів — економічного, соціального та екологічного. Доведено, що цифрові інструменти управління якістю забезпечують ефективний контроль і оптимізацію використання дефіцитних ресурсів, зменшують ризик помилок, підвищують рівень задоволеності клієнтів і водночас сприяють раціональному використанню енергії, води, харчових продуктів та інших ресурсів.

Доведено, що окреслений вплив проявляється через значне різноманіття заходів та практик. Так, у туристичній сфері через оптимізацію маршрутів, планування турів з урахуванням заповнюваності транспортних засобів

та партнерських об'єктів, скорочення непотрібних перевезень і викидів CO<sub>2</sub>, а також контроль якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з туристом. У ресторанній сфері — через автоматизацію прийому замовлень, управління запасами продуктів, персоналізацію обслуговування, впровадження екологічних практик (біорозкладне пакування, багаторазовий посуд, електронні меню), а також моніторинг ефективності використання енергії та води.

Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати, що управління якістю сервісу не обмежується підвищенням ефективності окремих операцій, а стає комплексним процесом, який забезпечує довгостроковий розвиток підприємця, його конкурентоспроможності та здатності задовольняти потреби сучасного споживача, одночасно зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення оптимальних моделей цифрового управління якістю сервісу, які забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю підприємництва у сфері туризму та ресторанного господарства.

#### Література:

1. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Харків: ХДУХТ, 2014. № 1 (11). С. 677—681.
2. Маслиган О.О., Терещук О.С., Кізюн А.Г., Гуцол А.В. Management of quality-of-service production in the clusters of tourism and hotel-restaurant business. *Агросвіт*. 2022. № 17—18. С. 20—25.
3. Никига О.В., Мороз С.Р., Ного Р.Ю. Управління якістю туристичних послуг: сучасні підходи. Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2025. № 21. С. 206—211.
4. Пилипенко Г. М., Смесова В. Л., Безугла Л. С., Бондаренко Л. А. Теоретико-методологічні аспекти визначення якості послуг у туристичному бізнесі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1 (81). С. 150—156.
5. Santhana S. Jeyalakshmi, Meenakumari S. Service Quality Management: A Literature Review. *Shanlax Journals*, 2016. № 3 (4), pp. 22—45.
6. Чорна Н.М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10>

7. Чуєва І., Сидорук А., Кравченко Д. Управління якістю як фактор підвищення ефективності туристичних та ресторанних послуг в сфері міжнародного туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-47>

8. Chi Kuang Chen, Lidia Reyes, Jens Dahlgaard, Su Mi Dahlgaard-Park. From quality control to TQM, service quality and service sciences: a 30-year review of TQM literature. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2021. № 14 (2). С. 217—237.

#### References:

1. Apilat, R.V. (2014), "Model of the mechanism for managing service quality in tourism enterprises", *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Kharkiv: KHDUKHT, vol. 1(11), pp. 677—681.
  2. Maslygan, O.O., Tereshchuk, O.S., Kizyun, A.G. and Hutsol, A.V. (2022), "Management of quality-of-service production in the clusters of tourism and hotel-restaurant business", *Ahrosvit*, vol. 17—18. pp. 20—25.
  3. Nykyga, O.V., Moroz S.R., and Noga, R.Yu. (2025), "Quality management of tourist services: modern approaches", *Visnyk kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina*, vol. 21, pp. 206—211.
  4. Pylypenko, G.M., Smesova, V.L., Bezugla, L.S., and Bondarenko, L.A. (2023), "Theoretical and methodological aspects of determining the quality of services in the tourism business", *Ekonomichnyy visnyk Dniprovs'koyi politekhniki*, vol. 1(81), pp. 150—156.
  5. Santhana, S. Jeyalakshmi, and Meenakumari, S. (2016), "Service Quality Management: A Literature Review", *Shanlax Journals*, vol. 3 (4), pp. 22—45.
  6. Chorna, N.M. (2021), "Quality management system as a tool for improving the management of a tourist enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 28. DOI: <https://doi.org/10>
  7. Chueva, I., Sydoruk, A. and Kravchenko, D. (2021), "Quality management as a factor in increasing the efficiency of tourist and restaurant services in the field of international tourism business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-47>
  8. Chi, K. Ch., Reyes L., Dahlgaard J. and Dahlgaard-Park, Su, Mi. (2021), "From quality control to TQM, service quality and service sciences: a 30-year review of TQM literature", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 14 (2), pp. 217—237.
- Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 р.*

УДК 330.3:331.5:332.1(1-22):338.43:631(4:447)

Н. І. Патика,

д. е. н., професор, завідувач відділом соціально-економічного розвитку сільських територій,  
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0062-7631>

Т. І. Балановська,

к. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. професора Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-5888>

М. С. Ярошко,

керівник проекту, Проект "Німецько-український агрополітичний діалог"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3965-157X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.31

## ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО (СІЛЬСЬКОГО) РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

N. Patyka,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Socio-Economic Development of Rural Areas,  
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

T. Balanovska,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Management named after Professor J. S. Zavadskyi,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

M. Yaroshko,

Head of Project, Project "German-Ukrainian Agropolitical Dialogue"

### ASSESSMENT OF THE AGRICULTURAL (RURAL) DEVELOPMENT POTENTIAL OF UKRAINE'S REGIONS

У статті обґрунтовано методичні підходи щодо оцінювання потенціалу аграрного (сільського) розвитку в регіональному аспекті. Розроблено алгоритм та інструментарій його оцінювання. Розраховано інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку України за регіонами за період 2019—2024 рр. Обґрунтовано, що його позитивну динаміку визначали економічні показники, а саме зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, обсяги капітальних та іноземних інвестицій, експорт тощо. Стримуючими чинниками виявилися погіршення соціально-демографічної ситуації на сільських територіях, зокрема зменшення чисельності працездатного населення, погіршення статевікової його структури, зниження рівня зайнятості сільського населення, диспропорції на ринку праці та інші. Ідентифіковано особливості потенціалу аграрного (сільського) розвитку через визначення економічних, соціальних та екологічних проблем. Окреслено напрями підвищення ефективності його використання на різних рівнях управління.

Assessment of the agrarian (rural) development potential is important when developing viable and effective regional strategies for rural development, programmes to support farming, investment and infrastructure projects, that is, precisely those instruments that affect the well-being of rural communities and ensure the quality of life of rural residents. The purpose of the article is to assess the generalized level of the potential of agrarian (rural) development of the Ukraine's regions and to outline the directions for its improvement. The article substantiates methodological approaches to assessing the potential for agrarian (rural) development in a regional context; an algorithm and instruments for its assessment

have been developed. The potential of agrarian (rural) development of the Ukraine's regions for the period 2019-2024 was carried out using the author's methodology, which involves calculating an integral index based on the generalization of three component indices (sub-indices): the economic component sub-index, the social component sub-index and the environmental component sub-index of the potential of agrarian (rural) development. It is substantiated that its positive dynamics was determined mainly by economic indicators, namely, the growth of agricultural product sales, capital and foreign direct investment, exports, etc. The limiting factors identified include the deterioration of the socio-demographic situation in rural areas, in particular the decline in the working-age population, the deterioration of its gender and age structure, the decline in the rural population employment, imbalances in the labour market, the low level of motivation of the rural population to live and work in the countryside, and others. The features of the agrarian (rural) development potential were determined by identifying its economic, social and environmental problems. Understanding existing problems creates opportunities for developing effective public policy measures to ensure more efficient use of the agrarian (rural) development potential of rural areas in Ukraine. The article proposes directions for increasing the efficiency of its using at various levels of management.

*Ключові слова: потенціал, сільські території, інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку, регіони України, напрями державної політики.*

*Key words: potential, rural areas, integral index of agrarian (rural) development potential, Ukraine's regions, directions of state policy.*

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

Зважаючи на те, що сільське господарство є стратегічною галуззю в Україні, яке формує близько 10% ВВП, забезпечує понад половину обсягу валютних надходжень, забезпечує роботою понад 17% працездатного населення, дослідження потенціалу аграрного та сільського розвитку мають ключове значення. Аналіз потенціалу дозволяє визначити, які саме ресурси (виробничі, трудові, матеріально-технічні, фінансові, інфраструктурні) і яким саме чином можна використати максимально ефективно. А це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та стимулює економічне зростання сільських територій. Дослідження потенціалу аграрного (сільського) розвитку допомагають зрозуміти, які види виробництва є найбільш перспективними. Це дає можливість товаровиробникам адаптуватися до ринкових змін і глобальної конкуренції. Оцінка потенціалу дозволяє планувати розвиток сільських територій без шкоди для навколишнього середовища: уникати деградації ґрунтів, зменшувати надмірне використання води, впроваджувати екологічно безпечні технології тощо.

Важливе значення вивчення й оцінка потенціалу аграрного (сільського) розвитку мають для забезпечення якості життя селян та сприяють їх розвитку. Адже ці дослідження показують, які напрямки інвестицій — в освіту, медицину, дороги, інтернет, робочі місця — здатні

створити умови для розвитку людського капіталу та зменшення міграції з сіл.

На основі таких досліджень формуються програми підтримки фермерства, земельна реформа, інвестиційні проєкти, регіональні стратегії розвитку, тобто саме ті інструменти, що реально впливають на добробут сільських громад. Аналіз та оцінка наявного потенціалу аграрного (сільського) розвитку допомагає прогнозувати продовольчу безпеку, оцінювати ризики та формувати стратегії для їхнього мінімізації — це особливо актуально в умовах війни та інших кризових ситуаціях.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика дослідження потенціалу аграрного (сільського) розвитку, систематизація, удосконалення методів і прийомів його вивчення й оцінювання, є предметом активного наукового пошуку в українській та міжнародній економічній літературі. Зокрема, потенціал сільського розвитку, на думку багатьох науковців, являє собою комплекс ресурсних, соціально-економічних, інституційних та екологічних можливостей територій, які визначають здатність сільських громад до зростання та адаптації [1; 2]. У роботах українських дослідників підкреслюється багатовимірність поняття "потенціал сільського розвитку", яке має враховувати не лише виробничі ресурси, а й соціальну інтегрованість, інфраструктуру та інституційну спроможність громад [3; 4; 5]. Відносно методології оцінювання потенціалу,

то розрізняють кілька методологічних підходів: ресурсний, інституційний, кластерний, індексний та соціально-орієнтований. Класичні підходи зосереджені на оцінці земельних, водних і трудових ресурсів [6], тоді як більш нові дослідження включають концепції багаторівневого управління [7] та просторового розвитку [8]. Для комплексної оцінки все частіше застосовують інтегральні індекси.

Суттєве місце в наукових працях займає аналіз людського капіталу, як важливої складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку, демографічних тенденцій і інституційної спроможності місцевого самоврядування [9; 10; 11]. Іноземні автори підкреслюють значення "smart villages", цифровізації та підвищення людського потенціалу як ключових факторів конкурентоспроможності сільських територій [12; 13].

Окремі вітчизняні дослідники виділяють залежність потенціалу аграрного розвитку від технологічного рівня виробництва, інноваційної активності та доступу до ринків [5; 15]. Європейські дослідники [16] підкреслюють важливість диверсифікації та інтеграції в агропродовольчі ланцюги доданої вартості. Усе активніше в дослідження потенціалу аграрного (сільського) розвитку інтегрується екологічний компонент. Особлива увага приділяється проблемам деградації ґрунтів, використання водних ресурсів і впровадження екологічних технологій [17]. Документи Європейської Комісії, зокрема Європейський зелений курс, формують нову парадигму розвитку аграрного сектору, орієнтовану на кліматичну нейтральність і стає використання ресурсів [18].

Сучасні дослідження наголошують на важливості інфраструктури, логістики, інвестиційної привабливості, розвитку кооперації та активізації місцевого підприємництва. Для України, з урахуванням реформи децентралізації, важливим напрямом стає посилення спроможності територіальних громад формувати власні стратегії розвитку [19; 20].

Разом з тим значна частина проблемних питань потребує детальнішого вивчення. Незважаючи на значні теоретико-методологічні напрацювання і численні праці з досліджень потенціалу сільського розвитку, питання оцінювання потенціалу сільського (аграрного)

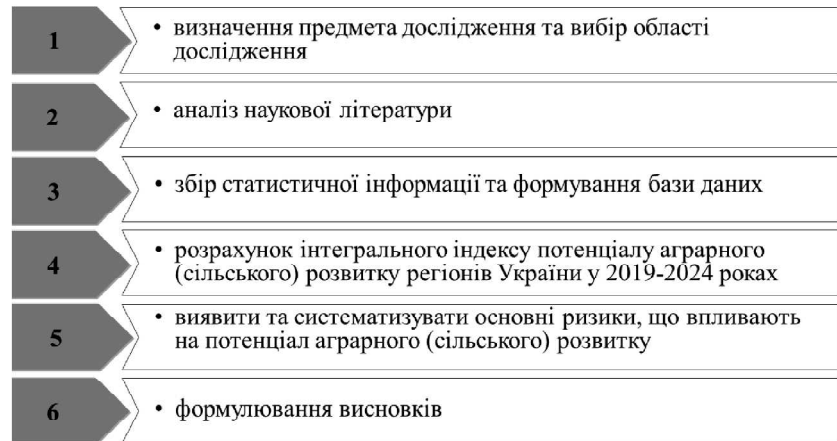


Рис. 1. Логічна схема методології дослідження

Джерело: сформовано авторами.

розвитку в регіональному аспекті не втрачають актуальності й потребують поглибленого дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінити узагальнений рівень потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України та окреслити напрями його підвищення.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

В статті оцінено потенціал аграрного (сільського) розвитку регіонів України за авторською методикою, яка передбачає розрахунок інтегрального індексу на основі узагальнення трьох часткових індексів (субіндексів): субіндексу економічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку; субіндексу соціальної складової та субіндексу екологічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку. З метою оцінки стану і тенденцій потенціалу аграрного (сільського) розвитку в аналітичних дослідженнях застосовано економіко-статистичні методи (порівняльного аналізу з метою порівняння результатів, отриманих в окремі роки, середніх і відносних величин, трендовий аналіз, індексний аналіз тощо). Низка прийомів абстрактно-логічного інструментарію дозволили сформулювати проміжні й прикінцеві висновки й пропозиції.

Методологія, використана в дослідженні, відповідає таким крокам (рис. 1).

Інформаційною базою дослідження стали: дані Державної служби статистики України, Міністерства молоді та спорту України, Міністерства охорони здоров'я України, порталу "Децентралізація", нормативно-правові акти держави; наукові публікації; інформація Інтер-

нет-ресурсів. Період дослідження охоплює 2019—2024 рр.

Проте, хоча якісний і кількісний підходи, що використовувалися в дослідженнях при підготовці даної статті, й забезпечують точні вимірювання та порівняння, все ж вони не в змозі охопити повної складності предмету дослідження. Дане дослідження дає важливу інформацію про основні виклики та проблеми, що впливають на потенціал аграрного (сільського) розвитку регіонів України, однак звісно воно не виключає вплив багатьох інших потенційно впливових змінних.

### **ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Оцінювання рівня потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України було проведено згідно з методикою, представленою в статті "Теоретико-методичні засади оцінки потенціалу аграрного (сільського) розвитку територіальної громади" [21], на основі офіційних статистичних даних за 2019—2024 рр. [22; 23; 24; 25]. Метою такого дослідження була демонстрація спроможності методики розрахунку інтегрального індексу потенціалу аграрного (сільського) розвитку бути дієвим інструментом для проведення горизонтального порівняння з виявленням сильних та слабких сторін і прийняття обґрунтованих рішень щодо впровадження необхідних змін, та виходячи з цього — інструментом розробки заходів щодо підвищення рівня потенціабельності аграрного (сільського) розвитку регіону. В попередніх дослідженнях [21; 26] для оцінки було запропоновано розраховувати інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку територіальної громади, в основу якого покладено узагальнення часткових індексів (за економічною, соціальною та екологічною складовими).

У процесі дослідження було використано тридцять два показники, які уможливають оцінювання рівня потенціабельності аграрного (сільського) розвитку регіону (не менш як по дев'ять показників у кожній з груп) і подальше його порівняння з іншими сільськими територіями областей України. Основними вимогами щодо вибору показників були: доступність, відтворювальність, показник реагування показника на зміни політики, методологічна валідація (перевірка, обґрунтування), актуальність для політики, зручність для користувачів, придатність до регулювання.

Зокрема, до першої (економічної) групи було віднесено такі показники: валова додана вартість сільськогосподарського виробництва

у фактичних цінах, виробництво продукції сільського господарства у постійних цінах, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, кількість діючих суб'єктів господарювання, капітальні інвестиції у сільському господарстві регіону, продуктивність праці (на 1 зайнятого в с.-г. виробництві), середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві, кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, рентабельність операційної та всієї діяльності сільського господарства, участь у зовнішньоекономічній діяльності (експорт сільськогосподарської продукції, прямі іноземні інвестиції в сільському господарстві регіону).

До групи показників, що характеризують рівень соціальної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону включили наступні показники: рівень та динаміку людності сільських територій регіону, показники зайнятості та безробіття сільського населення, рівня їх доходів, забезпеченість соціальною інфраструктурою (житловий фонд, заклади освіти загальноосвітньої та дошкільної, заклади торгівлі, культури тощо). При оцінці екологічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку використовувалися такі показники, як: обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення, викиди діоксиду вуглецю, обсяги утилізованих та видалених відходів, частка населених пунктів, у яких впроваджено роздільне збирання твердих побутових відходів (ТПВ), поточні витрати та капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, частка удобреної площі сільськогосподарських угідь мінеральними та органічними добривами, площа, оброблена пестицидами у % до уточненої посівної площі, частка сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічним виробництвом тощо.

Ваги, за якими показники враховані в інтегральному індексі потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону, взяті однакоовими за тією логікою, що на регіональному рівні низький рівень розвитку одного аспекту не може бути компенсований високим рівнем розвитку іншого важливого життєвого аспекту (формула 1):

$$I_{\text{ПА(С)Р}} = \frac{I_{\text{ЕКОНОМ}} + I_{\text{СОЦІАЛ}} + I_{\text{ЕКОЛОГ}}}{3} \quad (1),$$

де  $I_{\text{ПА(С)Р}}$  — інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону;  $I_{\text{ЕКОНОМ}}$  — субіндекс економічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону;

Таблиця 1. Інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України, 2019–2021 рр.

| Регіони           | Субіндекс економічної складової потенціалу $I_{\text{ЕКОНОМ}}$ |       |       | Субіндекс соціальної складової потенціалу $I_{\text{СОЦІАЛ}}$ |       |       | Субіндекс екологічної складової потенціалу $I_{\text{ЕКОЛОГ}}$ |       |       | Інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону ( $I_{\text{ІА(СР)}}$ ) |       |       | Зміна $I_{\text{ІА(СР)}}$ 2021 до 2019, % |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|-------|-------|---------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------------------------------------------------------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------------------------------------|
|                   | 2019                                                           | 2020  | 2021  | 2019                                                          | 2020  | 2021  | 2019                                                           | 2020  | 2021  | 2019                                                                                           | 2020  | 2021  |                                           |
| Вінницька         | 1,231                                                          | 0,91  | 1,467 | 0,956                                                         | 1,001 | 0,943 | 1,572                                                          | 1,055 | 0,891 | 1,253                                                                                          | 0,989 | 1,100 | 87,8                                      |
| Волинська         | 1,095                                                          | 0,903 | 1,543 | 0,958                                                         | 1,008 | 0,946 | 0,999                                                          | 0,975 | 1,007 | 1,017                                                                                          | 0,962 | 1,165 | 114,5                                     |
| Дніпропетровська  | 1,235                                                          | 0,97  | 1,563 | 1,005                                                         | 1,006 | 0,941 | 1,055                                                          | 1,143 | 1,126 | 1,098                                                                                          | 1,040 | 1,210 | 110,2                                     |
| Донецька          | 2,557                                                          | 1,021 | 1,440 | 0,931                                                         | 1,00  | 0,934 | 1,064                                                          | 1,030 | 0,907 | 1,517                                                                                          | 1,017 | 1,094 | 72,1                                      |
| Житомирська       | 1,050                                                          | 1,002 | 1,520 | 0,963                                                         | 0,976 | 0,944 | 0,984                                                          | 1,135 | 0,980 | 0,999                                                                                          | 1,038 | 1,148 | 114,9                                     |
| Закарпатська      | 0,978                                                          | 0,862 | 1,154 | 0,973                                                         | 1,001 | 0,961 | 1,246                                                          | 1,204 | 1,026 | 1,066                                                                                          | 1,022 | 1,047 | 98,2                                      |
| Запорізька        | 1,274                                                          | 0,955 | 2,464 | 0,97                                                          | 1,027 | 0,893 | 1,013                                                          | 1,561 | 1,035 | 1,086                                                                                          | 1,181 | 1,464 | 134,8                                     |
| Івано-Франківська | 1,015                                                          | 1,378 | 0,933 | 0,969                                                         | 0,993 | 0,948 | 1,066                                                          | 1,035 | 0,983 | 1,017                                                                                          | 1,135 | 0,955 | 93,9                                      |
| Київська          | 1,044                                                          | 0,90  | 1,794 | 0,981                                                         | 1,049 | 0,972 | 1,470                                                          | 0,868 | 1,103 | 1,165                                                                                          | 0,939 | 1,290 | 110,7                                     |
| Кіровоградська    | 1,532                                                          | 0,951 | 2,516 | 0,99                                                          | 1,003 | 0,962 | 1,300                                                          | 0,977 | 1,115 | 1,274                                                                                          | 0,977 | 1,531 | 120,2                                     |
| Луганська         | 1,369                                                          | 0,933 | 1,340 | 0,96                                                          | 0,981 | 0,954 | 0,859                                                          | 1,208 | 0,888 | 1,063                                                                                          | 1,041 | 1,061 | 99,8                                      |
| Львівська         | 1,268                                                          | 0,883 | 1,888 | 0,968                                                         | 1,037 | 0,949 | 0,867                                                          | 0,970 | 1,508 | 1,034                                                                                          | 0,963 | 1,448 | 140,0                                     |
| Миколаївська      | 1,005                                                          | 0,879 | 2,272 | 1,01                                                          | 1,032 | 0,977 | 0,999                                                          | 1,147 | 1,169 | 1,005                                                                                          | 1,019 | 1,473 | 146,6                                     |
| Одеська           | 0,98                                                           | 1,441 | 1,840 | 0,99                                                          | 1,020 | 0,939 | 0,941                                                          | 1,259 | 0,885 | 0,970                                                                                          | 1,240 | 1,221 | 125,9                                     |
| Полтавська        | 1,235                                                          | 0,963 | 2,162 | 0,979                                                         | 0,976 | 0,946 | 1,193                                                          | 6,291 | 0,991 | 1,136                                                                                          | 2,743 | 1,366 | 120,3                                     |
| Рівненська        | 0,985                                                          | 1,051 | 2,161 | 0,958                                                         | 0,999 | 0,942 | 1,075                                                          | 1,198 | 0,954 | 1,006                                                                                          | 1,083 | 1,352 | 134,4                                     |
| Сумська           | 1,076                                                          | 1,035 | 1,496 | 0,95                                                          | 1,026 | 0,898 | 1,011                                                          | 1,248 | 1,012 | 1,012                                                                                          | 1,103 | 1,135 | 112,2                                     |
| Тернопільська     | 1,086                                                          | 0,995 | 1,360 | 0,972                                                         | 1,010 | 0,941 | 1,200                                                          | 1,261 | 0,860 | 1,086                                                                                          | 1,089 | 1,054 | 97,0                                      |
| Харківська        | 2,050                                                          | 1,028 | 1,219 | 1,007                                                         | 1,015 | 0,983 | 1,524                                                          | 1,064 | 1,124 | 1,527                                                                                          | 1,036 | 1,109 | 72,6                                      |
| Херсонська        | 1,131                                                          | 1,013 | 1,641 | 1,013                                                         | 1,002 | 0,974 | 0,898                                                          | 1,373 | 3,058 | 1,014                                                                                          | 1,129 | 1,891 | 186,5                                     |
| Хмельницька       | 0,977                                                          | 1,026 | 4,037 | 0,979                                                         | 0,99  | 0,958 | 1,053                                                          | 0,995 | 1,061 | 1,003                                                                                          | 1,004 | 2,019 | 201,3                                     |
| Черкаська         | 1,200                                                          | 1,120 | 1,679 | 0,95                                                          | 0,967 | 0,936 | 1,067                                                          | 0,979 | 0,912 | 1,072                                                                                          | 1,022 | 1,176 | 109,6                                     |
| Чернівецька       | 1,072                                                          | 1,049 | 1,059 | 1,006                                                         | 1,046 | 0,915 | 1,070                                                          | 1,229 | 0,866 | 1,049                                                                                          | 1,108 | 0,947 | 90,2                                      |
| Чернігівська      | 1,044                                                          | 1,023 | 2,977 | 0,981                                                         | 1,011 | 0,958 | 0,920                                                          | 0,917 | 0,986 | 0,982                                                                                          | 0,984 | 1,640 | 167,1                                     |

Джерело: розраховано згідно авторської методики обчислення інтегрального індексу потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України [21]. Для обчислень використані офіційні статистичні дані [22; 23; 24; 25].

$I_{\text{СОЦІАЛ}}$  — субіндекс соціальної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону;  
 $I_{\text{ЕКОЛОГ}}$  — субіндекс екологічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку.

Субіндекси (часткові індекси) розраховуються за формулами 2–4. У кожному частковому індексі використовувалося щонайменше дев'ять показників — це забезпечує надійніше та достовірніше оцінювання, дає можливість належним чином відобразити зміни умов функціонування галузі регіону. З метою розрахунку субіндексу кожному з показників було призначено рівний ваговий коефіцієнт. При оцінці потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону, зважаючи на динамічний характер цього показника, вважаємо за доцільне використовувати не абсолютні показники, а індекси, тобто враховувати зміну конкретного показника в часі.

Таким чином, субіндекси інтегрального індексу потенціалу аграрного (сільського) розвитку можуть бути розраховані як середнє арифметичне показників його складових:

$$I_{\text{ЕКОНОМ}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n EP_i = \frac{1}{n} (EP_1 + \dots + EP_n) \quad (2),$$

де  $I_{\text{ЕКОНОМ}}$  — субіндекс економічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону;  $EP_1, EP_2, \dots, EP_n$  — індекси зміни

показників, які входили до розрахунку  $I_{\text{ЕКОНОМ}}$ ;  $n$  — кількість показників, за якими проводився відповідний розрахунок.

$$I_{\text{СОЦІАЛ}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n SP_i = \frac{1}{n} (SP_1 + \dots + SP_n) \quad (3),$$

де  $I_{\text{СОЦІАЛ}}$  — субіндекс соціальної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону;  $SP_1, SP_2, \dots, SP_n$  — індекси зміни показників, які входили до розрахунку  $I_{\text{СОЦІАЛ}}$ ;  $n$  — кількість показників, за якими проводився відповідний розрахунок.

$$I_{\text{ЕКОЛОГ}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n EKPi = \frac{1}{n} (EKPi_1 + \dots + EKPi_n) \quad (4),$$

де  $I_{\text{ЕКОЛОГ}}$  — субіндекс екологічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону;  $EKPi_1, EKPi_2, \dots, EKPi_n$  — індекси зміни показників, які входили до розрахунку  $I_{\text{ЕКОЛОГ}}$ ;  $n$  — кількість показників, за якими проводився відповідний розрахунок.

Після розрахунку інтегрального індексу можливо здійснити рейтингову оцінку на основі підрахунку середньої арифметичної значень місць кожного регіону за всіма показниками (формула 5):

$$R_{\text{ср}} = \frac{R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_n}{n} \quad (5),$$

де  $R_{\text{ср}}$  — середнє арифметичне суми рейтингів регіону за всіма показниками;  $R_1, R_2,$

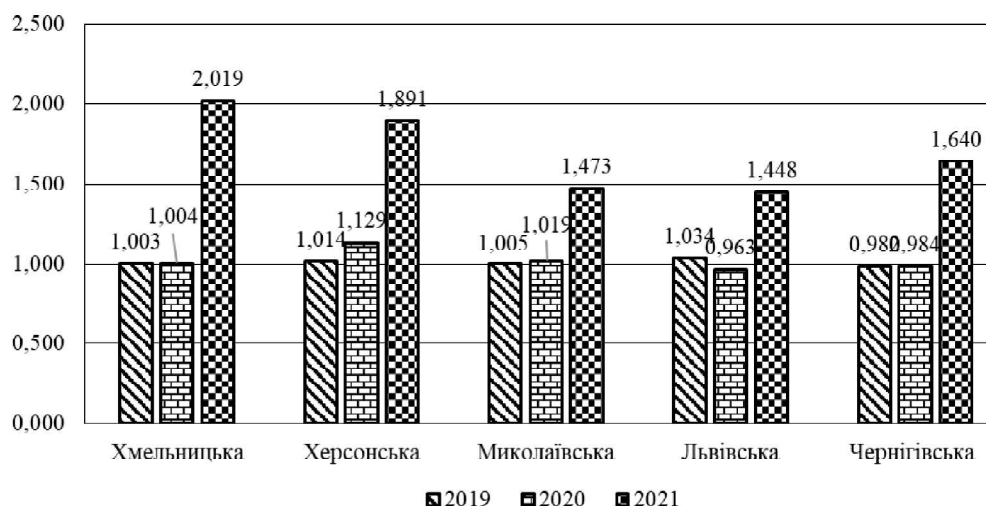


**Рис. 2. Області, в яких  $I_{\text{ПА(С)Р}}$  збільшився в найбільшій мірі, 2019—2021 рр.**

Джерело: складено за офіційними статистичними даними [22; 23; 24; 25].

$R_3, \dots, R_n$  — рейтингове місце регіону за кожним показником чи субіндексом;  $n$  — кількість показників, за якими проводився відповідний розрахунок.

Таким чином, інтегральний індекс створює можливості щодо порівняльної оцінки рівня потенціалу аграрного (сільського) розвитку по регіонах в країні. А визначення чинників, які є складовими інтегрального індексу, разом з описом кожного з коефіцієнтів, дозволяє чітко та прозора проводити аналіз тенденцій. Це дає можливість своєчасно й об'єктивно оцінити рівень потенціалу аграрного (сільського) розвитку областей та виходячи з цього розробити заходи для його підвищення. Адже те, що можна виміряти, можна цілеспрямовано оцінити й змінити, постійно управляти в напрямку удосконалення.

Інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України ( $I_{\text{ПА(С)Р}}$ ) було розраховано на підставі офіційних статистичних даних [22; 23; 24; 25]. Розрахунковий період 2019—2024 рр. розбили на два етапи — довоєнний та воєнний. Такий поділ має на меті проаналізувати вплив російсько-української війни на потенціал аграрного (сільського) розвитку областей України. Значення інтегрального індексу та його часткових індексів, їх динаміка за 2019—2021 рр., рейтинг регіонів за індексом представлені в табл. 1.

Як видно з даних табл. 1, за 2019—2021 рр. більшість областей мали тенденцію до зростання  $I_{\text{ПА(С)Р}}$ . Найвищими темпами росту характеризувалися Хмельницька (в 2,01 раза), Херсонська (в 1,87 раза), Чернігівська (в 1,67 раза), Миколаївська (в 1,47 раза) і Львівська (в 1,4 раза) (рис. 2).

Основини чинниками встановлених змін є зростання обсягів реалізації сільськогоспо-

дарської продукції, обсягів капітальних інвестицій, експорту та іноземних інвестицій, покращення екологічної ситуації тощо. Проте вплив цих показників у розрізі регіонів різниться. Зокрема, в Хмельницькій області найбільш вагомий вплив на позитивну динаміку  $I_{\text{ПА(С)Р}}$  мали темпи росту експорту сільськогосподарської продукції (119,8% в середньому за 2019—2021 рр.), середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві (118,4% в середньому за 2019—2021 рр.); поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища (115,1% в середньому за 2019—2021 рр.) та валової доданої вартості (108,6% в середньому за 2019—2021 рр.).

Для Херсонської області характерними за аналізований період (2019—2021 рр.) були зростання іноземних інвестицій — в середньому в 2,6 раза, збільшення площ, оброблених органічними добривами (149,3% в середньому за 2019—2021 рр.), зростання поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища (на 139,4% в середньому за 2019—2021 рр.), експорту (на 122,4% в середньому за 2019—2021 рр.), обсягів реалізованої продукції — на 124,7%.

В Чернігівській області зросли обсяги іноземних інвестицій в сільське господарство майже в чотири рази за 2019—2021 рр. Також зростала валова додана вартість — в 2,6 рази в середньому щороку. Досить високими були й обсяги реалізації сільськогосподарської продукції та експорту, середньорічні темпи приросту яких оцінюються в 205,2% та 125,1% відповідно.

Суттєве збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій в сільському господарстві Миколаївської області у 2021 р. (у понад 9 разів в порівнянні з попереднім роком) сприяло зрос-

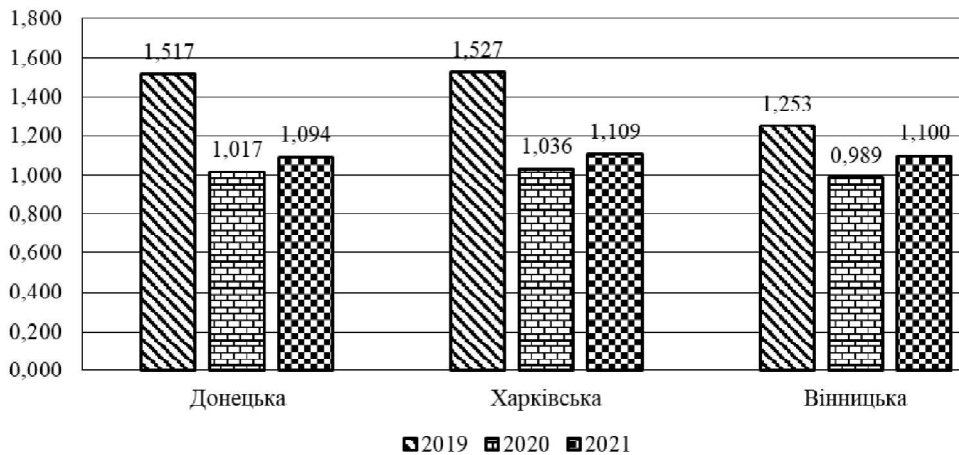


**Рис. 3. Области, в яких  $I_{\text{ПА(С)Р}}$  зменшився в найбільшій мірі, 2019—2021 рр.**

Джерело: складено за офіційними статистичними даними [22; 23; 24; 25].

тання субіндексу за економічною складовою інтегрального індексу з середньорічними темпами в 134%. Також високими темпами росту характеризувалися капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища — на 165,6%, площі, оброблені органічними добривами, — на 139,2%, експорт сільськогосподарської продукції — на 129,8%, обсяг реалізованої продукції — на 120,7%, продуктивність праці — на 115,5%.

Львівська область характеризувалася найвищим потенціалом у зовнішньоекономічній діяльності. Зокрема, експорт сільськогосподарської продукції в середньому за 2019—2021 рр. мав приріст у 173,7%, а залучені прямі іноземні інвестиції показали ріст у 124,1%. Загалом за аналізований період область активно інвестувала у розвиток та модернізацію — так обсяги капітальних інвестицій мали середньорічне зростання більш ніж у 2,6 рази. Це в свою чергу позначилося й на заробітній платі аграріїв, темпи зростання якої по області склали 119,0%. Також характерною особливістю області були — і це позитивно позначилося на рівні інтегрального індексу потенціалу аграрного (сільського) розвитку — зниження викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря та збільшення капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища.

Окрім таких висхідних тенденцій варто зазначити, що практично всі області характеризувалися скороченням зайнятих сільськогосподарських працівників та зменшенням кількості діючих аграрних підприємств. Ще драматичніша ситуація в соціальній сфері — практично кожна область зіткнулася з соціально-демографічними проблемами: погіршення людності на селі, старіння сільського населення, міграція молоді в міста й за кордон, зниження ре-

альних доходів селян, погіршення транспортної і соціальної інфраструктури.

Окрім того, аналізований період 2019—2021 рр. має одну спільну тенденцію для всіх сільських територій України. У 2020 р. суттєво погіршився субіндекс економічної складової через пандемію Covid-19 та запровадження карантинних заходів. Однак у 2021 р. вже спостерігалось суттєве відновлення і за більшістю економічних показників області спромоглися вийти навіть на кращі за 2019 р. результати. Це свідчить про високий економічний потенціал аграрної економіки і адаптивність сільських товаровиробників до мінливого середовища і його викликів.

Окремі регіони України демонстрували зниження  $I_{\text{ПА(С)Р}}$ . Найбільші темпи зниження спостерігалися в Донецькій області (на 27,9%), Харківській (на 27,4%) та, як не дивно, у Вінницькій області (на 12,2%) (табл. 1, рис. 3).

Серед основних чинників зниження  $I_{\text{ПА(С)Р}}$  встановлено такі: зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, які перевищували темпи зростання самого виробництва, що призвело до погіршення індексу сукупної продуктивності факторів виробництва та зниження виробничого потенціалу; суттєве зниження валової доданої вартості та рентабельності операційної діяльності. Крім того, цей ефект посилювався негативною динамікою експорту сільськогосподарської продукції та зростанням обсягів імпорту в даних регіонах.

За період 2019—2021 рр. в Донецькій області спостерігалось різке зниження експорту сільськогосподарської продукції на 56,6%. Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції зросли на 3,4%, в той час як витрати на їх виробництво — на 16,1%. Валова додана вартість у 2021 р. знизилася на 18,5% у порівнянні з 2019 р. Також спостерігалось змен-

шення кількості діючих суб'єктів господарювання в галузі — на 9,6% за 2019—2021 рр. Абсолютно всі аналізовані показники, які входять до субіндексу соціальної складової, демонстрували погіршення ситуації. Особливо катастрофічною була ситуація з грошовими доходами сільського населення — за досліджуваний період вони знизилися на 24,7%. Відбулося погіршення значення й субіндексу екологічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку області. Зокрема, суттєво (на 41,0%) знизилися поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища, на 44,0% знизилися капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища. Як позитивні зміни варто зазначити незначні зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення та викидів діоксиду вуглецю — на 3,8 й 3,5% відповідно.

В Харківській області відбувалося зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції на фоні зниження обсягів самого виробництва. Зокрема, обсяги виробництва сільськогосподарської продукції зменшилися на 3,7%, в той час як витрати на їх виробництво зросли на 20,5%. Починаючи з 2017 р. в області спостерігається суттєве скорочення капітальних інвестицій. Так, у 2017 р. він становив максимальних 3600 млн грн, а у 2020 р. вже тільки 1514,0 млн грн. У 2021 р. відбулося короткострокове їх нарощування до 2381,0 млн грн. Надалі через воєнні події відбувалося лише зменшення обсягів капітальних інвестицій в аграрний сектор області. Що й призвело до погіршення значення субіндексу економічної складової потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону. Що стосується соціальних показників, то найбільш впливовими на підсумкове значення субіндексу соціальної складової були зниження кількості зайнятого населення в сільському господарстві регіону (на 13,2%), зростання рівня безробіття працездатного сільського населення на 4,2 в. п., зниження чисельності самого сільського населення на понад 2,8%, а також погіршення соціальної інфраструктури — зменшення кількості загальноосвітніх шкіл, дошкільних закладів освіти, спортивних об'єктів та закладів торгівлі. В плані екологічної складової потенціалу в Харківській області відбувалися протилежні тенденції. Зокрема, на фоні зниження викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення (на 31,1%), викидів діоксиду вуглецю на 18,7%, зростанні поточних витрат на охорону навколишнього

середовища на 18,6%, капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища більш ніж у 2,8 рази, спостерігається зменшення площ сільськогосподарських угідь, оброблених органічними добривами на 17,6%, зниження обсягів утилізації відходів на 12,4%. В сукупності всі ці негативні чинники й призвели до погіршення значення інтегрального індексу потенціалу аграрного (сільського) розвитку Харківської області.

У самому сільському господарстві Вінницької області відбувалися в основному позитивні тенденції: зростали обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, обсяги її реалізації на внутрішньому ринку, продуктивність праці, збільшувалася валова додана вартість, нарощувалися іноземні інвестиції тощо. Проте, спостерігалися й негативні зміни: зменшилися обсяги капітальних вкладень в галузі (на 19,1%), скоротився експорт на 18,3%, зменшилася кількість діючих суб'єктів господарювання майже на 5%. Однак, якщо говорити в цілому про сільських розвиток, то варто відзначити негативні тренди в соціальних показниках та тих, що входять до складу екологічного субіндексу. Так, на фоні погіршення людності сільських територій області, відбувалося зменшення рівня зайнятості сільського населення, зростання рівня його безробіття, зниження грошових доходів сільського населення (у середньому на місяць у розрахунку на одного члена сільського домогосподарства), зниження рівня забезпеченості сільського населення закладами соціальної інфраструктури. В екологічному аспекті потенціалу розвитку регіону маємо відзначити такі тенденції: зниження рівня утилізації та видалення відходів на 3,0 і 77,2% відповідно, зниження на 15,6% капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища.

В 2022 р. з початком російсько-української війни ситуація на сільських територіях різко змінилася, аграрна економіка зазначала нищівного удару. Воєнні дії негативно позначилися на всіх, без винятків, складових потенціалу аграрного розвитку сільських територій (табл. 2).

Найбільшого негативного впливу зазнали чинники соціальної складової. Міграція сільського населення, мобілізація чоловіків до лав Збройних Сил України, зростання рівня смертності серед населення, в тому числі й через бойові дії, постійні обстріли територій, погіршення доступу до отримання невідкладної медичної допомоги та й взагалі до соціальної інфраструктури. Погіршення зазнали не тільки показники людності сільських територій, а й те,

Таблиця 2. Інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України, 2022–2024 рр.

| Регіони           | Субіндекс економічної складової потенціалу $I_{\text{ЕКОНОМ}}$ |       |                   | Субіндекс соціальної складової потенціалу $I_{\text{СОЦІАЛ}}$ |       |       | Субіндекс екологічної складової потенціалу $I_{\text{ЕКОЛОГ}}$ |       |       | Інтегральний індекс потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіону ( $I_{\text{ПАСР}}$ ) |       |       | Зміна $I_{\text{ПАСР}}$ , 2022 до 2024, % |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|-------|-------------------|---------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------------------------------------------|
|                   | 2022                                                           | 2023  | 2024 <sup>1</sup> | 2022                                                          | 2023  | 2024  | 2022                                                           | 2023  | 2024  | 2022                                                                                         | 2023  | 2024  |                                           |
| Вінницька         | 0,993                                                          | 1,118 | 1,118             | 0,949                                                         | 1,021 | 1,136 | 0,957                                                          | 1,143 | 4,806 | 0,975                                                                                        | 1,131 | 2,962 | 303,8                                     |
| Волинська         | 0,984                                                          | 1,002 | 1,183             | 1,024                                                         | 1,006 | 0,911 | 1,265                                                          | 1,053 | 1,247 | 1,125                                                                                        | 1,028 | 1,215 | 108,0                                     |
| Дніпропетровська  | 0,816                                                          | 1,087 | 1,105             | 0,982                                                         | 1,071 | 1,208 | 0,684                                                          | 1,093 | 1,034 | 0,750                                                                                        | 1,090 | 1,070 | 142,6                                     |
| Донецька          | 0,293                                                          | 0,810 | 0,803             | 0,863                                                         | н/д   | н/д   | 0,389                                                          | н/д   | н/д   | 0,341                                                                                        | -     | -     | -                                         |
| Житомирська       | 0,891                                                          | 1,046 | 1,178             | 0,962                                                         | 1,092 | 0,924 | 0,926                                                          | 1,377 | 1,062 | 0,909                                                                                        | 1,212 | 1,120 | 123,3                                     |
| Закарпатська      | 1,224                                                          | 1,254 | 1,711             | 0,997                                                         | 1,027 | 1,015 | 1,256                                                          | 1,552 | 0,980 | 1,240                                                                                        | 1,403 | 1,346 | 108,5                                     |
| Запорізька        | 0,306                                                          | 0,856 | 0,943             | 0,974                                                         | 1,095 | 0,912 | 0,531                                                          | 1,290 | 1,076 | 0,419                                                                                        | 1,073 | 1,010 | 241,2                                     |
| Івано-Франківська | 1,022                                                          | 1,147 | 1,181             | 1,020                                                         | 1,002 | 0,870 | 0,765                                                          | 1,162 | 0,945 | 0,894                                                                                        | 1,155 | 1,063 | 119,0                                     |
| Київська          | 0,902                                                          | 1,159 | 1,114             | 0,915                                                         | 1,107 | 1,179 | 1,247                                                          | 1,017 | 0,970 | 0,825                                                                                        | 1,088 | 1,042 | 126,4                                     |
| Кіровоградська    | 0,969                                                          | 1,065 | 1,082             | 1,024                                                         | 0,989 | 0,961 | 0,911                                                          | 0,979 | 1,027 | 0,940                                                                                        | 1,022 | 1,055 | 112,2                                     |
| Луганська         | н/д                                                            | н/д   | н/д               | н/д                                                           | н/д   | н/д   | н/д                                                            | н/д   | н/д   | -                                                                                            | -     | -     | -                                         |
| Львівська         | 1,056                                                          | 1,133 | 1,114             | 1,003                                                         | 0,965 | 1,068 | 1,189                                                          | 1,021 | 1,176 | 1,023                                                                                        | 1,077 | 1,145 | 112,0                                     |
| Миколаївська      | 0,626                                                          | 1,220 | 1,115             | 0,999                                                         | 1,011 | 0,968 | 0,508                                                          | 1,139 | 1,197 | 0,567                                                                                        | 1,180 | 1,156 | 203,9                                     |
| Одеська           | 0,982                                                          | 1,166 | 1,253             | 0,964                                                         | 1,009 | 1,126 | 0,912                                                          | 1,038 | 1,183 | 0,947                                                                                        | 1,102 | 1,218 | 128,6                                     |
| Полтавська        | 0,922                                                          | 1,096 | 1,140             | 0,974                                                         | 0,945 | 0,962 | 0,728                                                          | 1,007 | 1,403 | 0,825                                                                                        | 1,052 | 1,272 | 154,1                                     |
| Рівненська        | 1,007                                                          | 0,971 | 1,126             | 0,973                                                         | 1,031 | 0,886 | 1,105                                                          | 2,933 | 0,945 | 0,914                                                                                        | 1,952 | 1,036 | 113,3                                     |
| Сумська           | 0,917                                                          | 1,087 | 1,084             | 0,964                                                         | 1,013 | 1,049 | 0,686                                                          | 1,115 | 0,960 | 0,802                                                                                        | 1,101 | 1,022 | 127,5                                     |
| Тернопільська     | 1,028                                                          | 1,164 | 1,093             | 0,982                                                         | 1,018 | 0,833 | 1,021                                                          | 2,309 | 1,034 | 1,025                                                                                        | 1,737 | 1,064 | 103,8                                     |
| Харківська        | 0,586                                                          | 1,073 | 1,040             | 0,945                                                         | 0,942 | 0,796 | 0,582                                                          | 1,192 | 0,966 | 0,584                                                                                        | 1,133 | 1,003 | 171,7                                     |
| Херсонська        | 0,078                                                          | 0,517 | 0,835             | 0,963                                                         | 1,040 | 1,042 | 0,445                                                          | н/д   | 1,540 | 0,162                                                                                        | -     | 1,188 | 735,3                                     |
| Хмельницька       | 0,957                                                          | 1,082 | 1,051             | 1,012                                                         | 0,992 | 0,948 | 0,930                                                          | 1,153 | 1,382 | 0,944                                                                                        | 1,118 | 1,217 | 128,9                                     |
| Черкаська         | 1,041                                                          | 1,102 | 1,101             | 1,005                                                         | 1,035 | 0,890 | 1,153                                                          | 1,355 | 1,004 | 1,097                                                                                        | 1,229 | 1,053 | 95,9                                      |
| Чернівецька       | 1,095                                                          | 1,019 | 1,195             | 0,986                                                         | 0,929 | 1,148 | 1,089                                                          | 1,209 | 1,228 | 0,992                                                                                        | 1,114 | 1,212 | 122,1                                     |
| Чернігівська      | 0,691                                                          | 1,157 | 1,244             | 0,954                                                         | 0,943 | 0,963 | 0,820                                                          | 0,807 | 1,035 | 0,756                                                                                        | 1,282 | 1,140 | 150,8                                     |

Джерело: розраховано згідно авторської методики обчислення інтегрального індексу потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України [21]. Для обчислень використані офіційні статистичні дані [22; 23; 24; 25].

<sup>1</sup> Попередня оцінка.

що дуже важливо для формування потенціалу, погіршився якісний склад робочої сили, що діяла в аграрному виробництві. Нині відчувається значний дефіцит кваліфікованих працівників, зокрема нестача кадрів спостерігається серед водіїв категорій вантажного автотранспорту (особливо великої вантажопідйомності) та автотранспорту, що експлуатується з причепами, трактористів, комбайнерів, кваліфікованих слюсарів-ремонтників, токарів, особливо високих розрядів та фахівців-спеціалістів (інженерів, механіків, агрономів, електриків і т. ін.).

Погіршився потенціал аграрного (сільсько-го) розвитку й за економічними показниками. В 2022 р. частина підприємств, які опинилися на окупованих територіях призупинили свою діяльність, багато підприємств були фізично знищені або вимушено закриті (ліквідовані), інші аграрні підприємства зазнали руйнувань в ході бойових дій, були частково або й повністю знищені їх активи. Були перекриті логістичні маршрути, що негативно позначилося на результативності діяльності агровиробників. Велика частина сільськогосподарських угідь стала непридатною для ведення сільськогосподарського виробництва — одні з них стали

місцем бойових дій, інші заміновані чи зазнали забруднення в ході ракетних обстрілів.

Війна негативно позначилася й екологічній ситуації. Результатом бойових дій на сільських територіях є руйнування екосистем, забруднення ґрунтів, зменшення біорізноманіття, зростання кількості шкідників у лісах. Під час детонації ракет та артилерійських снарядів утворюється низка хімічних сполук: чадний газ, вуглекислий газ, бурий газ, закис азоту, діоксид азоту, формальдегід, пари ціанистої кислоти, а також велика кількість токсичної органіки, окислюються навколишні ґрунти, деревина, дернина, конструкції. Є ризик невиконання Україною вже поставлених кліматичних цілей, адже війна — це внесок у зміну клімату, а відновлення країни неминуче буде супроводжуватись використанням природних ресурсів та значними викидами парникових газів [27].

Однак аграрні підприємства знайшли можливості відновити свою діяльність навіть в умовах війни: 2023 р. і 2024 р. знову демонструють зростання обсягів виробництва й реалізації аграрної продукції. Проте показники ефективності їхньої діяльності, а саме рівні рентабельності, продовжили тенденцію до зниження.



**Рис. 4. Основні проблеми, що визначають особливості потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України**

Джерело: сформовано авторами.

Так, наприклад, рентабельність операційної діяльності в період 2021-2023 рр. знизилася на понад 28 в. п. з 40,3% у 2021 р. до 12% у 2023 р. [22].

Здійснені розрахунки та аналіз отриманих результатів дали можливість ідентифікувати проблеми функціонування потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України, які доцільно згрупувати за групами: економічні, соціальні та екологічні (рис. 4).

Для того щоб сільські територіальні громади могли покращувати та на повну міру використовувати потенціал аграрного (сільського) розвитку важливим є виявити всі наявні та приховані ресурси (матеріальні, нематеріальні, інформаційні тощо) і можливості (внутрішні й зовнішні), знати проблеми й розуміти можливості, щоб мати здатність до саморозвитку, вдосконалення та досягнення поставлених поточних і стратегічних цілей.

Проведений аналіз соціально-економічного та екологічного стану сільських територій України, комплексна оцінка їх потенціалу свідчить про наявність умов для розвитку сільської економіки і має реалізовуватися за такими напрямками:

1) урізноманітнення сільськогосподарських видів діяльності на основі використання існуючих та неявних виробничих потужностей (горизонтальна та вертикальна диверсифікація) з метою повноцінного використання аграрного потенціалу територій (вирощування різноманітних нішевих культур, розвиток тваринництва, крафтове виробництво, диверсифікація аграрних і альтернативних видів діяльності в територіально-виробничих кластерах);

2) розвиток сільських, проте неаграрних видів діяльності з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та потреб сільських територій

та з метою комплексного використання природно-кліматичного, історико-культурного та економічного потенціалу сільських територій (розвиток агротуризму, надання послуг побутового обслуговування сільського населення, розвиток місцевих промислів тощо);

3) активізація створення на території кожної територіальної громади суб'єктів мікро й малого підприємництва, формалізація особистих селянських господарств через їх функціонування як сімейних фермерських господарств. Як показала практика, за екстремальних умов, таких як пандемія та війна, мікро- та малі підприємства виявили більш життєздатними;

4) розвиток мережі сільськогосподарських кооперативів із заготівлі, зберігання, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції (подовжені ланцюжки створення доданої вартості) з метою розширення можливостей щодо виробництва і реалізації продукції особистими селянськими господарствами за різними маркетинговими каналами на внутрішній і зовнішній ринки;

5) заохочення молодих спеціалістів затребуваних професій до повернення (переїзду) в сільську місцевість для постійного проживання і праці, надання їм грантової підтримки для реалізації стартапів у сільському господарстві для вирощування нішевих культур, переробки сировини, здійснення рекреаційних послуг та інших видів діяльності;

6) формування мотиваційних чинників до повернення евакуйованого сільського населення та тимчасово переміщених осіб до місць постійного проживання, зменшення відтоку економічно активного населення з сільських територій;

7) посилення уваги до благоустрою сільських населених пунктів, поліпшення внутрішньої сільської мережі доріг, зв'язку, покриття інтернетом, централізованих електро-, газо- і водопостачання та водовідведення; відновлення оздоровчого довкілля та культурного середовища на селі з метою збереження та покращення кадрового потенціалу.

Важливо розуміти, що будь-які дії, спрямовані на вирішення проблеми формування й ефективного використання потенціалу аграрного (сільського) потенціалу мають бути інтегровані та проводитися комплексно, використовуючи ефективні інструменти реалізації.

### ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження доцільно зробити такі висновки.

1. Отримані результати засвідчили, що позитивну динаміку інтегрального індексу потен-

ціалу аграрного (сільського) розвитку сільських територій України насамперед визначали економічні показники, зокрема зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, капітальних та іноземних інвестицій, експорту тощо. Однак ступінь вплив цих показників відрізняється за регіонами. Стримуючим чинником виявилися низькі значення показників соціальної складової. І в довоєнний період, і тим більше під час російсько-української війни всі, без виключень, соціально-демографічні показники мали тенденцію до погіршення (зниження рівня зайнятості сільського населення, в тому числі й у сільському господарстві, диспропорції на сільському ринку праці, невідповідність якісного складу робочої сили, що задіяна в аграрному виробництві, запитам роботодавців, низькі рівні доходів сільського населення, відсутність належних умов проживання в селі, що знижує мотивацію до праці в аграрному секторі й сприяє відтоку до міст, особливо сільської молоді, високий рівень смертності й навпаки, низький рівень народжуваності на сільських територіях, що негативно впливає на відтворюваність робочої сили, тощо).

2. Тривожною є ситуація з чинниками, що формують екологічний потенціал сільських територій. Результатом бойових дій на сільських територіях є руйнування екосистем, забруднення ґрунтів, зменшення біорізноманіття, зростання кількості шкідників у лісах. Значна частина сільськогосподарських угідь виведена з обігу через забруднення, мінування, окупацію територій. Високий ризик невиконання Україною поставлених кліматичних цілей.

3. На основі аналізу динаміки, стану та рівня потенціалу аграрного (сільського) розвитку регіонів України, ідентифіковано та систематизовано основні проблеми, вирішення яких дозволить забезпечити більш ефективне його використання та організацію сільського розвитку на засадах сталості. Базові проблеми, що впливають на аграрний (сільський) розвиток, систематизовано за групами: соціальні, економічні та екологічні. Розуміння наявних проблем створює можливість сформувати результативні заходи державної політики щодо забезпечення підвищення ефективності використання потенціалу аграрного (сільського) розвитку сільських територій України, вимагає переосмислення реформи децентралізації влади та впровадження дієвих інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення сталого аграрного (сільського) розвитку прямого і непрямого впливу.

Подальші наукові дослідження полягають у визначенні пріоритетів формування ефективної державної та регіональної політики підвищення ефективності використання потенціалу аграрного (сільського) розвитку сільських територій України.

#### Література:

1. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Інклюзивний сільський розвиток: науковий дискурс. Економіка і прогнозування. 2019. № 1. С. 70—85. <https://doi.org/10.15407/eip2019.01.070>
2. OECD. Rural Well-being: Geography of Opportunities. Paris: OECD Publishing, 2020. 296 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2020/10/rural-well-being\\_8d2d0140/Rural-Well-Being-policy-highlights-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2020/10/rural-well-being_8d2d0140/Rural-Well-Being-policy-highlights-en.pdf)
3. Бородіна О. М. Сільський розвиток в Україні: концептуальні засади та становлення політики. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2010. 240 с.
4. Прокопа І. В. Соціально-економічний потенціал сільських територій: теоретичні підходи та практичні аспекти. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2017. 186 с.
5. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивного розвитку сільського соціуму та сільських територій / розроб. Ю. О. Лупенко, А. О. Гуторов. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2021. 28 с.
6. Молдаван Л. В. Ресурсний потенціал аграрного сектору України та його використання. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2015. 312 с.
7. Moodie J., Salle E., Zomer B., Vilcu R., Laurent I. Empowering rural areas in multi-level governance processes. SHERPA Discussion Paper. 2023. 26 p. DOI: 10.5281/zenodo.7504192.
8. Shucksmith M. Re-imagining the Rural: from Rural Idyll to Good Countryside. Journal of Rural Studies. 2018. 59. Pp. 163-172 DOI: 10.1016/j.jrurstud.2016.07.019.
9. Заяць Т. А., Кравцова Т. Г., Заяць В. С. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій. Ефективна економіка. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.5.
10. Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління / за ред. Е.М. Лібанової; відп. за вип. О.В. Макарова, Т.А. Заяць; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ: Академперіодика, 2020. 354 с.
11. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія / [Шубравська О. В., Молдаван Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Київ, 2017. 440 с.
12. Copus A. K. The New Rural Economy and Macro-Scale Patterns. Territorial Cohesion in Rural Europe: The Relational Turn in Rural Development. Oxford: Routledge, 2014. Pp. 11—34.
13. Murtagh A., Farrell M., Mahon M., McDonagh J., Conway Th., Conway Sh. The opening of rural areas to renew rural generations, jobs and farms. Detailed Conceptual Guidelines. NUI Galway. 2021. 104 p. URL: [https://ruralization.eu/wp-content/uploads/2021/05/RURALIZATION\\_D3.2\\_Conceptual-Guidelines\\_v1.1-Final-Revised.pdf](https://ruralization.eu/wp-content/uploads/2021/05/RURALIZATION_D3.2_Conceptual-Guidelines_v1.1-Final-Revised.pdf)
14. Andre' Torre, Jean-Baptiste Traversac. Territorial Governance: Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems. Paris: Physica-Verlag, 2011. 242 p. DOI: 10.1007/978-3-7908-2422-3 URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47413/1/81.pdf>
15. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. Агросвіт. 2019. № 12. С. 15—21. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.12.15
16. Bryden J., Mantino F. Rural policy in Europe. 2017. 39 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323655953\\_Rural\\_policy\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/323655953_Rural_policy_in_Europe)
17. FAO. The State of Food and Agriculture 2021. Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. Rome: FAO, 2021. 182 p. <https://doi.org/10.4060/cb4476en>. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/437c1215-556b-4161-9af6-68163f5a1f84>
18. The European Green Deal. European Commission. Brussels: EC, 2020. 32 p. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019—2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019—2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en)
19. Patyka N., Sokolova A., Movchaniuk A., Sysoieva I., Khirivskiy R. Ukraine's rural areas in the conditions of decentralization and local self-government reform: challenges and prospects. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. Vol. 9. No. 3. Pp. 266—295. <https://doi.org/10.51599/are.2023.-09.03.12>
20. Пати́ка Н. І., Була́вка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в умовах децентралізації влади. Економіка АПК. 2021. Том 28, № 8. С. 91—102. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091>

21. Патики Н. І., Ярошко М. С. Теоретико-методичні засади оцінки потенціалу аграрного (сільського) розвитку територіальної громади. *Агросвіт*. 2025. № 13. С. 25—33. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.13.25

22. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html)

23. Щорічний інформаційний довідник "Україна спортивна". Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/shchorichnij-informacijnij-dovidnik-ukrayina-sportivna>

24. Звіт з фізичної культури і спорту. 2019—2024 рр. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/zviti>

25. Узагальнені дані медичної звітності по комунальним закладам охорони здоров'я та закладам охорони здоров'я, які знаходяться у сфері управління МОЗ. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua/monitoring-i-statistika/meddata-1>

26. Оцінка потенціалу аграрного (сільського) розвитку територіальної громади: методичні рекомендації / Пугачов М. І., Патики Н. І., Ярошко М. С. та ін. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. 52 с.

27. Як обстріли та бої впливають на наше довкілля. Відедж. URL: [www.the-village.com.ua/326103-yak-strazhdae-ekologiya-cherez-obstrili](http://www.the-village.com.ua/326103-yak-strazhdae-ekologiya-cherez-obstrili) (доступно 20 листопада 2025 року).

#### References:

1. Borodina, O. M. and Prokopa, I. V. (2019), "Creative discussions on systemic problems of social development", *Economy and Forecasting*, vol. 1, pp. 70—85, available at: <https://doi.org/10.15407/eip2019.01.070>

2. The official site of OECD. (2020), "Rural Well-being: Geography of Opportunities", OECD Publishing, Paris, France, available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2020/10/rural-well-being\\_8d2d0140/Rural-Well-Being-policy-highlights-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2020/10/rural-well-being_8d2d0140/Rural-Well-Being-policy-highlights-en.pdf) (Accessed 24 November 2025).

3. Borodina, O. M. (2010), *Silskyi rozvytok v Ukraini: kontseptualni zasady ta stanovlennia polityky* [Rural development in Ukraine: conceptual foundations and policy development], In: *ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

4. Prokopa, I. V. (2017), *Sotsialno-ekonomichniyi potentsial silskykh terytorii: teoretychni pidkhody ta praktychni aspekty* [Socio-economic potential of rural areas: theoretical approaches and practical aspects], National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

5. Lupenko, Yu. O., Hutorov, A. O. (2021), *Metodychni rekomendatsii z otsiniuvannia rivnia inkluzyvnoho rozvytku silskoho sotsiumu ta silskykh terytorii* [Methodical recommendations for assessing the level of inclusive development of rural society and rural areas], National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

6. Moldavan, L. V. (2015), *Resursnyi potentsial ahrarnoho sektoru Ukrainy ta yoho vykorystannia* [Resource potential of the agricultural sector of Ukraine and its use], National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

7. Moodie, J., Salle, E., Zomer, B., Vilcu, R. and Laurent, I. (2023), "Empowering rural areas in multi-level governance processes", *SHERPA Discussion Paper*. DOI: 10.5281/zenodo.7504192.

8. Shucksmith, M. (2018), "Re-imagining the Rural: from Rural Idyll to Good Countryside", *Journal of Rural Studies*, vol. 59, pp. 163—172. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2016.07.019.

9. Zaiats, T., Kravtsova, T. and Zaiats, V. (2022), "Socio-economic potential of Ukrainian communities in conditions of military operations", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, pp. 56-72. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.5.

10. Libanova, E. M., et al. (2020), *Liudskyi rozvytok v Ukraini: priorytety rozvytku silskykh poselen u konteksti detsentralizatsii upravlinnia* [Human development in Ukraine: priorities for the development of rural settlements in the context of decentralization of management], In: *t demohrafi ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy*, Akademperiodyka, Kyiv, Ukraine.

11. Shubravskaya, O. V. (2017), *Resursni mozhlyvosti rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [Resource opportunities for the development of the agrarian sector of the Ukraine's economy: collective monograph], NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine.

12. Copus, A. K. (2014), "The New Rural Economy and Macro-Scale Patterns". *Territorial Cohesion in Rural Europe: The Relational Turn in Rural Development*, Routledge, Oxford, pp. 11—34, available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203705001-3/new-rural-economy-macro-scale-patterns-andrew-copus> (Accessed 24 November 2025).

13. Murtagh, A., Farrell, M., Mahon, M., McDonagh, J., Conway, Th. and Conway, Sh. (2021), "The opening of rural areas to renew rural generations, jobs and farms. Detailed Conceptual Guidelines", NUI Galway, available at: [https://ruralization.eu/wp-content/uploads/2021/05/RURALIZATION\\_D3.2\\_Conceptual-Gui](https://ruralization.eu/wp-content/uploads/2021/05/RURALIZATION_D3.2_Conceptual-Gui)

delines\_v1.1-Final-Revised.pdf (Accessed 24 November 2025).

14. Torre, A., Traversac, J. (2011), Territorial Governance: Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems, Physica-Verlag, Paris, France, available at: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47413/1/81.pdf> (Accessed 24 November 2025). DOI: 10.1007/978-3-7908-2422-3.

15. Denysenko, M. and Novikov, D. (2019), "Current state and prospects of ukrainian agriculture development", Agrosvit, vol. 12, pp. 15—21. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.12.15

16. Bryden, J. and Mantino, F. (2017), "Rural policy in Europe", available at: [https://www.researchgate.net/publication/323655953\\_Rural\\_policy\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/323655953_Rural_policy_in_Europe) (Accessed 24 November 2025).

17. The official site of FAO. (2021), "The State of Food and Agriculture 2021. Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/437c1215-556b-4161-9af6-68163f5a1f84> (Accessed 24 November 2025). <https://doi.org/10.4060/cb4476en>

18. The official site of European Commission. (2020), "The European Green Deal", available at: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019—2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019—2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en) (Accessed 24 November 2025).

19. Patyka, N., Sokolova, A., Movchaniuk, A., Sysoieva, I. and Khirivskyi, R. (2023), "Ukraine's rural areas in the conditions of decentralization and local self-government reform: challenges and prospects", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 9, no. 3, pp. 266—295. <https://doi.org/10.51599/are.2023-09.03.12>.

20. Patyka, N. I. and Bulavka, O. H. (2021), "Strategic guidelines and priority directions for sustainable development of rural communities and territories in Ukraine in the context of power decentralization", Ekonomika APK, vol. 28 (8), pp. 91—102. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091>.

21. Patyka, N. I. and Yaroshko, M. (2025), "Theoretical and methodological principles for assessing the potential of agrarian (rural) development of a territorial community", Agrosvit, vol. 13, pp. 25—33. DOI: 10.32702/2306-6792.-2025.13.25

22. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Statistical information", available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html) (Accessed 24 November 2025).

23. The official site of Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2025), "Ukraine Sportivna":

annual information guide", available at: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/shchorichnij-informacijnij-dovidnik-ukrayina-sportivna> (Accessed 24 November 2025).

24. The official site of Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2025), "Report on physical education and sports. 2019—2024", available at: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/zviti> (Accessed 24 November 2025).

25. The official site of Public Health Center of the Ministry of Health of Ukraine. (2025), "Generalized medical reporting data for municipal healthcare facilities and healthcare facilities under the jurisdiction of the Ministry of Health of Ukraine", available at: <https://phc.org.ua/monitoring-i-statistika/meddata-1> (Accessed 24 November 2025).

26. Puhachov, M., Patyka, N. I. and Yaroshko, M. (2024), Otsinka potentsialu ahrarnoho (silskoho) rozvytku terytorialnoi hromady: metodychni rekomendatsii [Assessment of the potential of agrarian (rural) development of a territorial community: methodological recommendations], National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

27. The Village. (2022), "How shelling and fighting affect our environment", available at: [www.the-village.com.ua/326103-yak-strazhdae-ekologiya-cherez-obstrili](http://www.the-village.com.ua/326103-yak-strazhdae-ekologiya-cherez-obstrili) (Accessed 24 November 2025).

*Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 658.62.018.2

І. А. Сазонець,

д. е. н., професор, завідувач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,  
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8032-3675>

Ю. Г. Лучанська,

викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,  
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8234-6965>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.45

## СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ "ЯКІСТЬ ТОВАРУ" ТА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

I. Sazonets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

Yu. Luchanska,

Senior Lecturer of the Department of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

### THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF "PRODUCT QUALITY" AND THE ACTIVITIES OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF ITS GUARANTEES

Уточнено сутність категорії "якість товару". визначено, що поняття якості включає надійність та простоту використання та обслуговування, точність виготовлення, а також інші цінні характеристики. Хоча окремі з цих характеристик можна об'єктивно виміряти, з маркетингової точки зору якість слід оцінювати на основі очікувань та уявлень клієнтів.

З'ясовано, що авторитетними інституціями присуджується ціла низка премій в сфері якості. Найбільш відомими та важливими міжнародними нагородами є: Європейська премія якості (EQA), Премія Демінга (DP), Національна премія імені Малкольма Болдріджа за якість.

Найважливішими міжнародними організаціями в сфері визначення та забезпечення та є наступні: Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародний форум з акредитації (IAF), Міжнародна електротехнічна комісія (IEC), Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO), Міжнародна рада з координації технічних вимог до лікарських засобів для людини (ICH), Організація з промислового розвитку ООН (UNIDO), Американська асоціація якості (ASQ) та Європейська організація якості (EOQ).

It has been determined that the concept of quality includes reliability and ease of use and maintenance, manufacturing precision, and other valuable characteristics. Although some of these characteristics can be measured objectively, from a marketing perspective, quality should be assessed based on customer expectations and perceptions. Companies choose a level of quality that meets the needs of the target market and the quality level of competitors' products.

It has been established that, in accordance with Decree No. 30-93 of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 8, 1993, "On State Supervision of Compliance with Standards, Norms, and Rules and Responsibility for Their Violation," product quality is "a set of properties that reflect safety, novelty, durability, reliability, economy, ergonomics, aesthetics, environmental friendliness of products, etc., which give it the ability to satisfy the consumer in accordance with its intended purpose." This definition is fully applicable to the determination of the quality of goods.

It has been determined that well-known companies have long been applying a comprehensive quality management approach, which includes improving the quality of products and manufacturing processes at all stages of production. A number of quality awards are presented by authoritative institutions around the world. The most famous and important international awards are: The European Quality Award (EQA), established in 1992 by the European Foundation for Quality Management (EFQM), The Deming Prize (DP), established in 1951 by the Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE), The Malcolm Baldrige National Quality Award, established on August 20, 1987, by President Ronald Reagan and named after the US Secretary of Commerce.

The most important international organizations in the field of definition and assurance are as follows: International Organization for Standardization (ISO), International Accreditation Forum (IAF), International Electrotechnical Commission (IEC), World Health Organization (WHO), International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use (ICH), United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), American Society for Quality (ASQ), and European Organization for Quality (EOQ).

*Ключові слова: якість товару, визначення, характеристики, премії з якості, діяльність, міжнародні організації, забезпечення.*

*Key words: product quality, definition, characteristics, quality awards, activities, international organizations, assurance.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Якість споживчих товарів є багатогранним економічним та технологічним феноменом, який включає в себе велику кількість факторів, таких як довговічність, надійність, продуктивність та естетична привабливість, і визначається їх здатністю задовольняти потреби та очікування споживачів. Якість будь якого продукту є практично аналогом його здатності виконувати свою функцію. Поняття якості включає надійність та простоту використання та обслуговування, точність виготовлення, а також інші цінні характеристики. Хоча окремі з цих характеристик можна об'єктивно виміряти, з маркетингової точки зору якість слід оцінювати на основі очікувань та уявлень клієнтів. Компанії не дуже часто намагаються пропонувати високоякісні продукти. Небагато хто бажає купувати високоякісні продукти, такі як дорогий автомобіль або годинник Rolex, або може собі це дозволити. Натомість компанії обирають рівень якості, який відповідає потребам цільового ринку та рівню якості продуктів конкурентів.

Окрім фактичного рівня якості, висока якість також може означати постійне надання споживачам продуктів певного рівня якості. У цьому сенсі якість означає "відсутність дефектів або відмінностей". Свого часу у відповідності до Декрету Кабінету Міністрів України від 08.04.1993 № 30-93 "Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення" було визначено, що якість продукції це "сукупність вла-

стивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції тощо, які надають їй здатність задовольняти споживача відповідно до її призначення" [1]. Це визначення повною мірою застосовується для визначення якості товарів. При цьому в процесі вибору товару споживач ще орієнтується на конкурентну ситуацію в певній групі товарів. На теперішній час положення цього Декрету, що втратив чинність, імплементовано у Законі України "Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції" [2], а також воно використовується у багатьох методичних рекомендаціях та працях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сазонець О.М. в понятійно-термінологічному словнику "Економіка гостинності" надає теоретичне визначення якості наступним чином: "якість — сукупність властивостей і характеристик товару та послуги, які зумовлюють його здатність задовольняти потреби споживачів" [3, с. 134]. Комплексне осмислення поняття якості товару надає Сенік Ю.І. За його думкою "сучасне поняття якість — складна властивість, що представляє собою сукупність всіх властивостей, які характеризують результати, що одержуються при споживанні об'єкта (як бажані, позитивні, так і небажані, негативні)" [4, с. 78]. Веретін А.С., Балдич Л.В. досліджували новий напрям теоретичного осмислення проблем якості товарів — інфраструктурні рішення для збереження якості продукції у ланцюгу постачання [5], Лаврук В.В., Недашківський В.М.

та інші досліджували якість продуктів харчування, як складову продовольчої безпеки країни [6].

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасних процесів інтернаціоналізації ринків товарів та послуг важливою складовою визначення якості товарів є відповідна оцінка міжнародними організаціями та глобальним громадянським суспільством. Сьогодні в процесі визначення якості не можна орієнтуватися тільки на відповідність товару встановленим вимогам стандартів. Конкуренція на міжнародному ринку посилює вимоги то корисних властивостей товару та, одночасно, вимоги до його уніфікації. Тому метою представленої статті є дослідження теоретичних основ визначення якості товарів та діяльність міжнародних організацій в сфері її забезпечення.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На нашу думку високоякісні товари, як правило, характеризуються кількома аспектами:

функціональність/ефективність. Продукт оцінюється за його успішністю та ефективністю у вирішенні поставленої задачі;

сталість. Споживачі все частіше оцінюють якість, беручи до уваги сталий розвиток бренду та етичні практики виробництва;

довговічність та надійність. Термін експлуатації продукту та його здатність працювати стабільно та без збоїв протягом тривалого часу. Споживачі часто пов'язують якість із продуктами, які служать довго;

зручність використання/простота експлуатації. Високоякісний продукт повинен бути простим у використанні і не вимагати надмірних зусиль для його складання або використання;

естетика. Колір, розмір і загальний дизайн — це елементи дизайну, які впливають на сприйняття якості продукту. Продукт не повинен виглядати "дешевим і масовим";

співвідношення ціни та якості. Споживачі часто вважають ціну показником якості і очікують вищої якості від більш дорогих продуктів. Продукт повинен забезпечувати хороше співвідношення ціни та якості;

безпека. Споживчі товари часто підлягають регулюванню з метою забезпечення безпеки та відповідності відповідним стандартам.

Поновлений інтерес до якості продукції протягом останнього десятиліття призвів до глобального руху за поліпшення якості. Відомі компанії вже давно застосовують підхід до все-

бічного управління якістю, який включає поліпшення якості продукції та процесів її виготовлення на всіх етапах виробництва. В світі авторитетними інституціями присуджується ціла низка премій в сфері якості.

Найбільш відомими та важливими міжнародними нагородами в сфері якості є: Європейська премія якості (EQA), заснована в 1992 році Європейським фондом управління якістю (EFQM), яка є найпрестижнішою нагородою в Європі за успіхи в бізнесі. Мета Фонду — зміцнення конкурентоспроможності європейських організацій шляхом вдосконалення їх підходів до управління та підвищення якості процесів виробництва продукції і надання послуг. Європейська премія якості присуджується організаціям у таких категоріях: великі організації та бізнес-підрозділи; виробничі підрозділи; некомерційні організації; малі та середні підприємства. Для отримання нагороди кандидати повинні продемонструвати комплексне управління якістю за останні кілька років [7].

Премія Демінга (DP). У 1951 році Союз вчених та інженерів Японії (JUSE) заснував престижну щорічну нагороду. Мета премії Демінга — поширення принципів безперервного вдосконалення, заснованих на філософії загального управління якістю (TQM). Щорічно експерти премії Демінга оцінюють, наскільки успішно компанії впровадили принципи і методи управління якістю, оцінюючи діяльність із забезпечення якості з використанням статистичних методів контролю якості та "кола якості" шляхом створення внутрішньої системи регулюючого контролю. Вони також оцінюють такі результати, як поліпшення якості продукції та послуг, підвищення продуктивності, скорочення витрат, зростання продажів і прибутку. Сьогодні Японський комітет премії Демінга присуджує п'ять таких премій: великим компаніям за видатні досягнення в реалізації систем якості з використанням статистичних методів; малим компаніям; відділам і офісам; іноземним компаніям; премія Демінга для окремих осіб і груп, яка присуджується особам, які зробили видатний внесок у вивчення і поширення систем якості а також у вивчення і поширення статистичних методів для систем якості [7].

Національна премія імені Малкольма Болдріджа за якість. Премія заснована 20 серпня 1987 року президентом Рональдом Рейганом і носить ім'я міністра торгівлі США. Мета цієї премії полягала в підвищенні важливості якості в діяльності американських компаній. Основ-

ними критеріями для отримання премії Болдриджа є задоволеність клієнтів, успіх у бізнесі, конкурентоспроможність, збільшення продажів і прибутковості, а також відповідність вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000. Після сертифікації компанія отримує право бути номінованою на премію Болдриджа. З 1988 року премія Болдриджа щорічно присуджується в трьох основних категоріях: виробничі компанії; сервісні компанії; і малі компанії з чисельністю співробітників не більше 500 осіб — як виробничі, так і сервісні. У 1999 році до цих трьох основних категорій була додана категорія некомерційного сектора: освіта та охорона здоров'я. Кандидати на отримання премії М. Болдриджа оцінюються за сімома критеріями: "лідерство", "інформація та аналіз", "стратегія планування якості", "людські ресурси", "довіра як товар або послуга", "якість результатів", "орієнтація на клієнтів та задоволення їх потреб і очікувань" [7].

Велике значення в забезпеченні якості товарів мають міжнародні організації. Міжнародні організації розробляють стандарти та створюють системи сертифікації, підтримують процес стандартизації та сертифікації, зосереджуючись на якості продукції та гарантуючи, що товари є безпечними, надійними та відповідають вимогам ринку.

Найважливішими міжнародними організаціями в сфері визначення та забезпечення та є наступні:

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) є провідною та найвідомішою міжнародною організацією в цій галузі. Це незалежна неурядова організація, яка об'єднує експертів із 172 країн для обміну знаннями та розробки міжнародних стандартів на добровільній, консенсусній та багатосторонній основі. Стандарти ISO містять специфікації, що гарантують якість, безпеку та ефективність продуктів, послуг і систем. Вони об'єднують подібні еталонні цінності різних країн і секторів, що сприяє зміцненню довіри та полегшує міжнародну торгівлю. Стандарт ISO 9001 визначає вимоги до системи управління якістю (QMS), яку організації використовують для підтвердження своєї здатності постійно надавати продукти та послуги, що відповідають вимогам клієнтів та нормативним вимогам [8].

Міжнародний форум з акредитації (IAF) — це глобальний альянс органів з акредитації та інших сторін, зацікавлених в оцінці відповідності якості товарів відповідним сертифікатам. Основною метою цієї організації є забезпечен-

ня надійності сертифікатів, таких як ISO 9001, та розробка єдиної глобальної програми для зменшення ризиків, з якими стикаються підприємства та споживачі, шляхом забезпечення визнання громадськістю сертифікатів, таких як ISO 9001 [9].

Міжнародна електротехнічна комісія (IEC) — це глобальна організація, яка розробляє та поширює міжнародні стандарти для всіх електричних, електронних та пов'язаних з ними технологій. Ця організація часто співпрацює з ISO для розробки різних стандартів [10].

Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO) розробляє керівні принципи та стандарти щодо якості та безпеки ліків, вакцин та інших медичних технологій, особливо в фармацевтичному секторі. Якість вакцини визначає її здатність забезпечувати ефективний захист від певної хвороби, що перевіряється відповідно до стандартів Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). На якість також впливають належні методи зберігання та транспортування, дотримання графіка вакцинації, фізичні особливості та стан здоров'я людини. Ці методи також визначаються Всесвітньою організацією охорони здоров'я [11]. На зростання важливості ланцюгів постачання в забезпеченні якості товару наголошувала Веретін Л. За її думкою "В умовах зростаючої складності глобальних ланцюгів постачання... і підвищених вимог до якості продукції, збереження її властивостей на всіх етапах транспортування і зберігання перетворюється на стратегічний виклик для бізнесу. Особливо актуальним є це питання для товарів, чутливих до температурного режиму, вологості, вібраційних навантажень чи часу зберігання - таких як харчова, фармацевтична, косметична продукція, електроніка та інші високотехнологічні вироби" [5].

Міжнародна рада з координації технічних вимог до лікарських засобів для людини (ICH) об'єднує регуляторні органи та фармацевтичну промисловість для розробки узгоджених технічних керівних принципів щодо розробки та реєстрації лікарських засобів, тим самим забезпечуючи високу якість лікарських засобів [12].

Організація з промислового розвитку ООН (UNIDO) співпрацює з країнами, що розвиваються, з метою поліпшення їх промислової інфраструктури та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку шляхом дотримання міжнародних стандартів та технічних регламентів. Вона підтримує сталий промисловий розвиток країн-членів, надаючи технічну допо-

могу, проводячи аналіз політики, встановлюючи стандарти та сприяючи партнерству з метою передачі знань і технологій. Його основною метою є прискорення індустріалізації шляхом надання пріоритету інклюзивному, сталому розвитку, особливо в країнах, що розвиваються. UNIDO також підтримує процес відновлення України, зосереджуючись на впровадженні "зелених" стандартів відновлення та сприяючи впровадженню енергоефективних технологій і систем енергоменеджменту [13].

Американська асоціація якості (ASQ) [14] та Європейська організація якості (EOQ) [15] — це дві авторитетні некомерційні професійні організації, які працюють над просуванням принципів та практик забезпечення якості на регіональному та глобальному рівнях за допомогою своїх широких мереж та ресурсів професійного розвитку.

### ВИСНОВКИ

Поняття якості включає надійність та простоту використання та обслуговування, точність виготовлення, а також інші цінні характеристики. Хоча окремі з цих характеристик можна об'єктивно виміряти, з маркетингової точки зору якість слід оцінювати на основі очікувань та уявлень клієнтів. Компанії обирають рівень якості, який відповідає потребам цільового ринку та рівню якості продуктів конкурентів.

У відповідності до Декрету Кабінету Міністрів України від 08.04.1993 № 30-93 "Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення" якість продукції це "сукупність властивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції тощо, які надають їй здатність задовольняти споживача відповідно до її призначення". Це визначення повною мірою застосовується для визначення якості товарів. При цьому в процесі вибору товару споживач ще орієнтується на конкурентну ситуацію в певній групі товарів.

Відомі компанії вже давно застосовують підхід до всебічного управління якістю, який включає поліпшення якості продукції та процесів її виготовлення на всіх етапах виробництва. В світі авторитетними інституціями присуджується ціла низка премій в сфері якості. Найбільш відомими та важливими міжнародними нагородами є: Європейська премія якості (EQA), заснована в 1992 році Європейським фондом управління якістю (EFQM), Премія

Демінга (DP), що засновано у 1951 році Союзом вчених та інженерів Японії (JUSE), Національна премія імені Малкольма Болдріджа за якість, що заснована 20 серпня 1987 року президентом Рональдом Рейганом і носить ім'я міністра торгівлі США.

Найважливішими міжнародними організаціями в сфері визначення та забезпечення та є наступні: Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародний форум з акредитації (IAF), Міжнародна електротехнічна комісія (IEC), Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO), Міжнародна рада з координації технічних вимог до лікарських засобів для людини (ICH), Організація з промислового розвитку ООН (UNIDO), Американська асоціація якості (ASQ) та Європейська організація якості (EOQ).

### Література:

1. Декрет Кабінету Міністрів України від 08.04.1993 № 30-93 "Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30-93#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

2. Законі України "Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

3. Економіка гостинності: понятійно-термінологічний словник / Сазонець О.М., Тесленко Т.В., Гакова М.В., Лучанська Ю.Г. Київ, "Каврела". 2024. 163 с.

4. Сенік Ю. І. Поняття "якості продукції" як ключового елементу її конкурентоздатності на ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 78—84.

5. Веретін А.С., Балдич Л.В. Інфраструктурні рішення для збереження якості продукції у ланцюгу постачання товарів. Ефективна економіка № 5 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6531/6622> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

6. Лаврук В.В., Недашківський В.М., Присяжнюк Н.М., Роль Н.В., Федорук Н.М. Якість продуктів харчування, як складова продовольчої безпеки країни Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. С. 16—22.

7. Міжнародні премії якості. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1457/mizhnarodni-premii-yakosti> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

8. ISO. Офіційний сайт. URL: <https://www.iso.org/ru/home.html> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

9. IAF. Офіційний сайт. URL: <https://iaf.nu/en/home/> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

10. Міжнародна електротехнічна комісія (IEC). Офіційний сайт. URL: <https://www.iec.ch/homepage> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

11. World Health Organization (WHO). Офіційний сайт. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

12. The International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use (ICH). Офіційний сайт. URL: <https://www.dec.gov.ua/materials/ich/?role=ua> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

13. United Nations Industrial Development Organization. Офіційний сайт. URL: . (дата звернення: 21.11.2025 р.).

14. American Society for Quality (ASQ). Офіційний сайт. URL: [https://asq.org/?srsltid=AfmBOortUSitSWkxv6k06yo2xCT1JqwcK5qaPrF59-\\_AogwxMJ18g-6A](https://asq.org/?srsltid=AfmBOortUSitSWkxv6k06yo2xCT1JqwcK5qaPrF59-_AogwxMJ18g-6A) (дата звернення: 21.11.2025 р.).

15. European Organization for Quality. Офіційний сайт. URL: <https://eoq.org/home/>. (дата звернення: 21.11.2025 р.).

#### References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (1993), Decree "On state supervision over compliance with standards, norms and rules and liability for their violation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/30-93#Text> (Accessed 21.11.2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On State Market Supervision and Control of Non-Food Products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text> (Accessed 21.11.2025).

3. Sazonets', O.M. Teslenko, T.V. Hako-va, M.V. and Luchans'ka, Yu.H. (2024), *Ekonomika hostynnosti: poniatijno-terminologichnyj slovnyk* [Hospitality Economics: Conceptual and Terminological Dictionary], Karavella, Kyiv, Ukraine.

4. Senyk, Yu. I. (2023), "The concept of "product quality" as a key element of its competitiveness on the market", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 78—84.

5. Veretin, L.S. and Baldych, L.V. (2025), "Infrastructural solutions for maintaining product quality in the supply chain of goods", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6531/6622> (Accessed 21.11.2025).

6. Lavruk, V.V., Nedashkivs'kyj, V.M., Pry-siazhniuk, N.M., Rol', N.V. and Fedoruk, N.M. (2024), "Food quality as a component of the

country's food security", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 16—22.

7. Pharm Encyclopedia (2025), "International quality awards", available at: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1457/mizhnarodni-premii-yakosti> (Accessed 21.11.2025).

8. ISO (2025), available at: <https://www.iso.org/ru/home.html> (Accessed 21.11.2025).

9. IAF (2025), available at <https://iaf.nu/en/home/>: (Accessed 21.11.2025).

10. Mizhnarodna elektrotekhnichna komisiia (IEC) (2025), available at: <https://www.iec.ch/homepage> (Accessed 21.11.2025).

11. World Health Organization (WHO) (2025), available at: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822> (Accessed 21.11.2025).

12. The International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use (ICH) (2025), available at: <https://www.dec.gov.ua/materials/ich/?role=ua> (Accessed 21.11.2025).

13. United Nations Industrial Development Organization (2025), available at: <https://www.unido.org/> (Accessed 21.11.2025).

14. American Society for Quality (ASQ) (2025), available at: [https://asq.org/?srsltid=AfmBOortUSitSWkxv6k06yo2xCT1JqwcK5qaPrF59-\\_AogwxMJ18g-6A](https://asq.org/?srsltid=AfmBOortUSitSWkxv6k06yo2xCT1JqwcK5qaPrF59-_AogwxMJ18g-6A) (Accessed 21.11.2025).

15. European Organization for Quality (2025), available at: <https://eoq.org/home/>. (Accessed 21.11.2025).

*Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**удосконалення та розвитку**

**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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 004.738:658.11

Н. С. Скопенко,  
 д. е. н., професор,  
 професор кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут  
 економіки і управління, Національний університет харчових технологій  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>  
 В. О. Воропай,  
 здобувач другого рівня вищої освіти, Навчально-науковий інститут економіки і управління,  
 Національний університет харчових технологій  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0111-3924>  
 О. М. Кириченко,  
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,  
 Національний університет харчових технологій  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.51

## ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ МОБІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Skopenko,  
 Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies  
 V. Voropai,  
 Master's student in Management, National University of Food Technologies  
 O. Kyrychenko,  
 PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies

### DIGITAL SOLUTIONS FOR MOBILE MANAGEMENT: CHALLENGES, EFFECTIVENESS, AND PROSPECTS FOR DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено актуальні проблеми цифрової трансформації управлінських процесів у великих корпораціях, зокрема в контексті концепції "менеджменту на ходу". Такий підхід передбачає прийняття управлінських рішень у реальному часі незалежно від фізичного розташування керівника, що стає можливим завдяки використанню сучасних інформаційних систем (ІС). Проаналізовано роль ІС у забезпеченні оперативності, інтеграції даних, безпеки та ефективності управління. Особливу увагу приділено корпоративному Порталу ДТЕК як прикладу успішного впровадження ІТ-рішень у бізнес-процеси. Розглянуто етапи еволюції ІС, їх класифікацію (MIS, DSS, ERP, CRM, SCM), а також порівняльні характеристики CRM— та ERP-систем, що використовуються у сучасному бізнес-середовищі. Визначено ключові виклики впровадження ІС: методологічна невизначеність оцінки ефективності, недостатня цифрова компетентність персоналу, ризики інформаційної безпеки та складність інтеграції даних з різних джерел. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція ІС у менеджмент "на ходу" сприяє підвищенню гнучкості, швидкості та точності управлінських рішень, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємств в умовах глобалізованої економіки.

The article investigates contemporary challenges of digital transformation in the management practices of large corporations, emphasizing the paradigm of "management on-the-go." This concept reflects a transition toward mobile, data-driven, and decentralized decision-making enabled by advanced information systems (IS) that support managerial activities in real time, regardless of geographic constraints. The study explores the evolution, typology, and functional role of modern IS, including Management Information Systems (MIS), Decision Support Systems (DSS), Enterprise

Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), and Supply Chain Management (SCM) systems. Their interrelations and complementary functions in enterprise resource management, analytics, and customer relationship optimization are examined.

Particular attention is given to ERP and CRM systems as tools for automation, analytical forecasting, and strategic flexibility. A comparative analysis of leading digital platforms such as SAP, Salesforce, Bitrix24, and Odoo highlights their scalability, integration potential, and business relevance. The DTEK Corporate Portal serves as a practical case study, demonstrating the implementation of mobile management technologies in a large energy company. Acting as a unified digital workspace, it enables managers to make operational and strategic decisions remotely, monitor key performance indicators, and coordinate distributed teams in real time.

The research identifies key barriers to effective IS implementation, including methodological ambiguity in performance assessment, limited digital literacy among employees, heightened cybersecurity risks, and challenges of integrating heterogeneous data sources. Empirical findings confirm that embedding IS into mobile management practices enhances organizational agility, accelerates response times, and improves the precision of managerial decisions. Such capabilities strengthen enterprise resilience, transparency, and competitiveness in a rapidly digitalizing and global economic environment.

*Ключові слова: менеджмент на ходу, інформаційні системи, цифрова трансформація, ERP, CRM, корпоративний портал, Портал ДТЕК.*

*Key words: management on-the-go, information systems, digital transformation, ERP, CRM, corporate portal, DTEK Portal.*

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

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією та зростаючими вимогами до швидкості та ефективності управлінських рішень. Традиційні методи менеджменту, які базуються на централізованому зборі даних і плануванні, часто не забезпечують достатньої оперативності та гнучкості у прийнятті рішень. Особливо це стосується великих корпорацій, таких як енергетичні компанії, де обсяг інформації, що генерується, значний, а її своєчасна обробка критично важлива для забезпечення стабільності та ефективності бізнес-процесів.

Інформаційні системи (ІС) сьогодні виступають ключовим інструментом підтримки менеджменту, дозволяючи автоматизувати обробку даних, інтегрувати інформацію з різних підсистем і надавати керівникам аналітичні інструменти для прийняття рішень у реальному часі. Проте, навіть при широкому впровадженні ІС, залишається низка проблем:

— Оперативність управлінських рішень залишається обмеженою у разі використання традиційних інформаційних систем, орієнтованих переважно на стаціонарне офісне середовище, що ускладнює доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

— Проблема інтеграції даних зумовлена необхідністю узгодження інформаційних по-

токів, що надходять із різномірних джерел (ERP-, CRM- та фінансових систем), з метою формування єдиного інформаційного простору та забезпечення цілісного бачення діяльності підприємства.

— Забезпечення належного рівня безпеки та конфіденційності корпоративних даних стає особливо актуальним в умовах використання мобільних пристроїв і веб-порталів, оскільки це підвищує ризики несанкціонованого доступу чи витоку чутливої інформації.

— Ефективне функціонування інформаційних систем значною мірою залежить від технічної та організаційної готовності персоналу, що передбачає належний рівень цифрових компетентностей працівників, а також адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до вимог цифрового середовища.

На тлі цих викликів виникає необхідність дослідження концепції менеджменту "на ходу" ("on-the-go"), яка передбачає використання сучасних ІТ-інструментів для прийняття управлінських рішень у реальному часі, незалежно від місцезнаходження керівника [4, 5]. При цьому важливо оцінити, як конкретні рішення, такі як Портал ДТЕК, здатні підвищити ефективність менеджменту, зменшити час прийняття рішень, оптимізувати бізнес-процеси та водночас забезпечити безпеку і зручність користування.

Таким чином, проблема, що потребує вирішення, полягає у визначенні ефективної моделі інтеграції інформаційних систем для забезпечення менеджменту "на ходу", яка б дозволяла

поєднувати швидкість, достовірність інформації та безпеку в умовах сучасного підприємства.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється трансформації управлінських практик у напрямі мобільності, цифровізації та гнучкості. Концепт менеджменту "on-the-go" — тобто управління в русі, без прив'язки до фізичного офісу — розглядається як відповідь на виклики цифрової епохи, що вимагає оперативності, адаптивності та постійного доступу до інформації. Дослідники, зокрема Кухта І.В., Дончак А. та Білявський В. [2; 7], акцентують на зміні ролі менеджера, який має не лише приймати рішення в реальному часі, а й інтегрувати цифрові інструменти в щоденну управлінську діяльність. Вони підкреслюють, що мобільні платформи, хмарні сервіси, аналітика великих даних та штучний інтелект формують нову парадигму стратегічного управління, де ключовими стають швидкість реакції, гнучкість процесів і цифрова компетентність.

Разом із тим, література окреслює низку викликів, пов'язаних із впровадженням мобільного менеджменту: питання кібербезпеки, інтеграції систем, зміни організаційної культури та структури. Ефективність таких моделей залежить від технологічної зрілості підприємства, готовності до змін і здатності адаптувати бізнес-процеси до нових умов. Перспективи розвитку менеджменту "on-the-go" пов'язані з поширенням мобільних ERP/CRM-систем, автоматизованих комунікаційних інтерфейсів та інтелектуальних платформ підтримки рішень. У контексті українських реалій особливо актуальним є дослідження практичного впровадження таких рішень на підприємствах, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації [1; 2; 3; 6; 7; 11].

Концепція менеджменту "на ходу" (management on-the-go) формується під впливом мобільних технологій, хмарних платформ і потреби приймати управлінські рішення в умовах динамічного середовища. Вона передбачає використання мобільних інформаційних систем, які забезпечують доступ до корпоративних даних і аналітики в будь-який час і з будь-якого місця [8].

Наукові джерела засвідчують, що такі системи сприяють підвищенню гнучкості управління, скороченню часу на ухвалення рішень і зміцненню конкурентоспроможності організацій. Вони розглядаються як ключовий елемент цифрової трансформації бізнесу, оскільки

поєднують технологічні інновації з організаційними змінами, зокрема розвитком цифрової культури, формуванням аналітичних компетенцій і підвищенням готовності персоналу до роботи в цифровому середовищі [8; 9].

При цьому ефективність управління "на ходу" значною мірою залежить від інтеграції мобільних застосунків із корпоративними системами класу ERP і CRM, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір для підтримки управлінських рішень. Однак, попри очевидні переваги, дослідники наголошують на низці викликів, серед яких — загрози кібербезпеці, ризики несанкціонованого доступу до даних та недостатній рівень цифрової компетентності персоналу [10].

Згідно з дослідженнями Gartner і Deloitte, ефективне впровадження концепції management on-the-go сприяє підвищенню продуктивності управлінців і скороченню часу на прийняття рішень на 25—40% [18; 19].

Перспективи розвитку цієї моделі управління пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту, IoT та аналітики великих даних, що дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень і формувати адаптивні системи менеджменту.

Попри активне впровадження інформаційних систем у корпоративну практику, сфера мобільного менеджменту залишається недостатньо розвинутою. Основні проблеми пов'язані з обмеженим доступом до інтегрованої інформації поза офісним середовищем, низькою ефективністю об'єднання даних з різних джерел для аналітики в реальному часі, а також ризиками інформаційної безпеки при використанні мобільних і хмарних технологій.

Додатковими викликами є відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання ефективності таких систем та наявність соціально-організаційних бар'єрів — низької цифрової компетентності персоналу, опору змінам і недостатньої адаптації процесів до цифрового управління.

Подолання цих перешкод є необхідною умовою реалізації потенціалу мобільного менеджменту й підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз та оцінка ефективності використання інформаційних систем у менеджменті підприємств у режимі "на ходу" на прикладі Порталу ДТЕК, а також визначення перспектив і рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів із використанням сучасних цифрових технологій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасної глобалізованої економіки роль інформаційних технологій у менеджменті зростає з кожним роком. Інформаційні системи стають невід'ємним інструментом управління підприємствами, забезпечуючи оперативний доступ до даних, аналіз, прогнозування та прийняття рішень у реальному часі [1].

Особливу увагу варто приділити концепції менеджменту "на ходу" (management on-the-go), яка дозволяє керівникам та співробітникам приймати рішення та контролювати процеси без прив'язки до конкретного робочого місця, використовуючи мобільні додатки та інтегровані корпоративні портали [2].

У сучасному менеджменті інформація є стратегічним ресурсом, що визначає ефективність управлінських рішень. Інформаційні системи виступають інструментом збору, обробки, аналізу та передачі даних, необхідних для планування, контролю, мотивації та організації.

Інформаційна система розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збирання, обробку, зберігання, передавання та використання інформаційних потоків в організаційному середовищі. Її структура охоплює кілька взаємодоповнюючих компонентів: технічні засоби (комп'ютери, сервери, мережеве обладнання), програмне забезпечення (бази даних, аналітичні платформи, корпоративні ERP-системи), інформаційні ресурси (дані, документи, знання), людський чинник (користувачі, аналітики, ІТ-спеціалісти) та процеси управління інформацією, що включають алгоритми оброблення, регламенти й протоколи взаємодії.

Історія створення і розвитку інформаційних систем тісно пов'язана з автоматизацією діяльності підприємств та організацій, розвитком моделей їх управління. Інформаційні системи першого покоління виникли на початку 60-х років XX-го століття за необхідності автоматизації управління підприємством на базі великих ЕОМ (електронних обчислювальних машин) і централізованого оброблення інформації. Вони створювалися для управління окремими підрозділами чи видами діяльності і з часом інтегрувалися у комплексні автоматизовані системи [12].

У зарубіжній літературі такі системи мають назву Data Processing System — DPS (системи електронної обробки даних), а у вітчизняній — автоматизовані системи управління (АСУ) — задачний підхід. В них для кожної задачі окре-

мо готувалися дані і створювалася математична модель. Для інформаційних систем першого покоління характерним є ефективна обробка запитів, використання інтегрованих файлів для зв'язування між собою задач і генерування зведених звітів для керівництва. Кожна система була націлена на конкретне застосування, тому опис її функцій був мінімальний і призначався для спеціаліста в цій предметній галузі [12].

Другий етап розвитку інформаційних систем, що припадає на 70—80-і роки XX століття, відзначався активною розробкою програмних продуктів відповідно до різних концепцій управління виробничими та ресурсними процесами. Серед основних підходів того часу виділяють такі:

— MRP (Material Requirements Planning) — концепція планування потреби в матеріалах, яка дозволяла координувати закупівлі та виробничі процеси на основі прогнозів попиту та виробничих планів.

— MRP II (Manufacturing Resource Planning) — більш розширена концепція, що охоплювала планування всіх ресурсів підприємства, включаючи матеріальні, трудові, фінансові та виробничі потужності, для забезпечення комплексного управління діяльністю організації.

— CIM (Computer Integrated Manufacturing) — концепція комп'ютеризованого інтегрованого виробництва, що передбачала об'єднання всіх підсистем підприємства: управління постачанням, виробництвом, транспортно-складськими процесами, контролем якості, збутом та іншими напрямками діяльності, з метою створення єдиної автоматизованої системи управління.

Однією з ключових передумов появи інформаційних систем другого покоління стало формування концепції комп'ютеризованого інтегрованого виробництва (CIM) на початку 1980-х років. Ця концепція передбачала автоматизоване поєднання гнучких виробничих процесів із системами управління підприємством, що базувалися на використанні високопродуктивних комп'ютерів. Технологічна еволюція автоматизованих систем управління підприємствами відбувалася через перехід від простих файлових структур до складніших систем управління базами даних (СУБД), удосконалення апаратного забезпечення, зростання його потужності та розширення спектра функціональних завдань, які могли бути вирішені за допомогою таких систем [13].

Сучасний менеджмент неможливо уявити без широкого використання інформаційних технологій. Вони дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефек-

тивність бізнес-процесів та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [17].

Сучасні інформаційні системи управління охоплюють різноманітні підходи та інструменти, що підтримують діяльність організацій на різних рівнях (табл. 1):

— MIS (Management Information System) забезпечує керівників регулярною звітністю, яка дозволяє відстежувати виконання планів, контролювати ресурси та аналізувати ключові показники діяльності підприємства.

— DSS (Decision Support System) орієнтована на підтримку складних управлінських рішень, надаючи аналітичні моделі, прогнози та сценарії, що допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

— ERP (Enterprise Resource Planning) інтегрує всі основні бізнес-процеси організації — від управління виробництвом і фінансами до закупівель та складського обліку — у єдину інформаційну платформу, забезпечуючи узгодженість і ефективність ресурсного планування.

— CRM (Customer Relationship Management) спрямована на управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи збирання та аналіз даних про споживачів, оптимізацію комунікацій та підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів.

— SCM (Supply Chain Management) забезпечує оптимізацію ланцюгів постачання, координуючи закупівлі, виробництво, логістику та дистрибуцію, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню ефективності та адаптивності підприємства в динамічному середовищі.

Сучасні інформаційні технології у менеджменті дозволяють підприємствам підвищувати гнучкість, оперативність та точність управлінських рішень. Використання інтегрованих систем, мобільних додатків, аналітики та AI є необхідною умовою ефективного менеджменту "на ходу", особливо для великих корпорацій, таких як ДТЕК.

Детальніше пропонуємо розглянути найрозовсюджені інформаційні системи на сучасних підприємствах, що допомагають бізнесу існувати в сучасному світі.

CRM-системи (Customer Relationship Management) — це інструменти, які допомагають організаціям ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. Їхнє впровадження є стратегічно важливим для бізнесу, оскільки дозволяє не лише зберігати дані про клієнтів, а й активно використовувати їх для підвищення рівня обслуговування, продажів та лояльності [3].

**Таблиця 1. Класифікація сучасних інформаційних систем в менеджменті**

| Тип ІС                                 | Призначення                              | Приклад            |
|----------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|
| MIS (Management Information System)    | Надання керівникам регулярної звітності  | SAP Business One   |
| DSS (Decision Support System)          | Підтримка складних управлінських рішень  | IBM Cognos         |
| ERP (Enterprise Resource Planning)     | Інтеграція всіх бізнес-процесів          | Microsoft Dynamics |
| CRM (Customer Relationship Management) | Управління взаємовідносинами з клієнтами | Salesforce         |
| SCM (Supply Chain Management)          | Оптимізація ланцюгів постачання          | Oracle SCM Cloud   |

Джерело: узагальнено авторами.

Основні цілі CRM-систем включають в себе:

— Централізація інформації про клієнтів. Всі дані — контакти, історія покупок, звернення до підтримки — зберігаються в єдиній базі.

— Покращення якості обслуговування. Менеджери мають доступ до повної інформації про клієнта, що дозволяє швидко реагувати на запити та пропонувати персоналізовані рішення.

— Автоматизація бізнес-процесів. CRM автоматизує рутинні завдання: надсилання листів, нагадування, формування звітів, управління лідами.

— Аналіз поведінки клієнтів. Система дозволяє виявити тенденції, сегментувати аудиторію, прогнозувати потреби та формувати ефективні маркетингові кампанії.

— Підвищення продажів. Завдяки точному аналізу та персоналізованим пропозиціям CRM допомагає збільшити конверсію та середній чек.

— Побудова довгострокових відносин. CRM сприяє формуванню довіри, лояльності та повторних покупок через системну роботу з клієнтами.

Додаткові переваги використання CRM-систем полягають у їх здатності до інтеграції з іншими інформаційними системами, мобільності та легкому доступі, можливості контролю та оцінки ефективності роботи співробітників, а також у забезпеченні аналізу та прогнозування майбутніх продажів і фінансових показників компанії.

У таблиці 2 наведено порівняльний аналіз найвідоміших CRM-систем, які використовуються бізнесами різних форм та видів.

Як видно, SAP CRM є оптимальним варіантом для великих корпорацій та/або промислових підприємств. Salesforce є більш універсальною системою, підходить для будь-яких видів підприємств, відзначається гнучкістю в роботі та можливістю інтеграції з іншими додатками. Bitrix24 — це система, яка найбільше підходить

**Таблиця 2. Порівняльний аналіз функціональних можливостей та характеристик CRM-систем**

| SAP CRM                                                 | Salesforce                                                | Bitrix24                                                   | Zoho CRM                                          |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Цільова аудиторія</b>                                |                                                           |                                                            |                                                   |
| Великі корпорації, промислові підприємства              | Бізнеси всіх масштабів, особливо середні та великі        | Малі та середні підприємства, стартапи                     | Малі та середні компанії                          |
| Масштабованість                                         |                                                           |                                                            |                                                   |
| Висока, орієнтована на складні бізнес-процеси           | Дуже висока, гнучка архітектура                           | Обмежена для великих підприємств                           | Гнучка, але менш потужна для великих корпорацій   |
| <b>Інтеграція</b>                                       |                                                           |                                                            |                                                   |
| Глибока інтеграція з SAP ERP, SCM, NetWeaver            | Широка інтеграція з тисячами сторонніх додатків           | Вбудовані інструменти + інтеграція з популярними сервісами | Інтеграція з Zoho Suite та сторонніми платформами |
| <b>Функціональність</b>                                 |                                                           |                                                            |                                                   |
| Продажі, маркетинг, сервіс, аналітика, мобільні клієнти | Продажі, маркетинг, аналітика, підтримка, AI-рекомендації | Завдання, чат, CRM, документи, телефонія                   | Продажі, маркетинг, підтримка, аналітика          |
| <b>Аналітика</b>                                        |                                                           |                                                            |                                                   |
| Потужна CRM-аналітика, сегментація, прогнозування       | AI-аналітика, дашборди, прогнозування                     | Базова аналітика                                           | Візуальні звіти, аналітика продажів               |
| <b>Мобільність</b>                                      |                                                           |                                                            |                                                   |
| Підтримка мобільних пристроїв, офлайн-доступ            | Повноцінний мобільний додаток                             | Мобільний додаток з базовими функціями                     | Мобільний додаток з розширеними можливостями      |
| <b>Ціна</b>                                             |                                                           |                                                            |                                                   |
| Висока, ліцензії + впровадження                         | Висока, підписка + додаткові модулі                       | Безкоштовна версія + платні тарифи                         | Доступна ціна, гнучкі тарифи                      |
| <b>Гнучкість налаштувань</b>                            |                                                           |                                                            |                                                   |
| Висока, але потребує технічних ресурсів                 | Дуже висока, з можливістю кастомізації                    | Обмежена кастомізація                                      | Гнучка, з можливістю налаштування під потреби     |
| <b>Підтримка клієнтів</b>                               |                                                           |                                                            |                                                   |
| 24/7, технічна підтримка, навчальні ресурси             | 24/7, онлайн-курси, сертифікації                          | Онлайн-підтримка, спільнота                                | Онлайн-підтримка, база знань                      |

Джерело: узагальнено авторами.

для малих та середніх бізнесів завдяки доступності за ціною та зручності використання. Вона також дозволяє інтегруватися з іншими додатками, проте мобільна версія має обмежений функціонал. Zoho CRM — система, що близька до попередньої за характеристиками, також застосовується у малому та середньому бізнесі. Вона є гнучкою та оптимальною за вартістю впровадження та експлуатації.

**Таблиця 3. Порівняльний аналіз ERP-систем**

| ERP-система            | Цільова аудиторія         | Особливості                           |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| SAP ERP                | Великі корпорації         | Потужна, гнучка, глибока інтеграція   |
| Oracle NetSuite        | Середній бізнес           | Хмарна платформа, швидке впровадження |
| Microsoft Dynamics 365 | Середній і великий бізнес | Інтеграція з Microsoft 365, CRM       |
| 1С:Підприємство        | Східна Європа, Україна    | Локалізована, бюджетна                |
| Odoo                   | Малі та середні компанії  | Відкрите ПЗ, модульна структура       |

Джерело: узагальнено авторами.

Усі зазначені CRM-системи мають аналітичну складову, що забезпечує ефективний аналіз поточних потреб, викликів та результатів діяльності підприємства.

ERP (Enterprise Resource Planning) — це комплексна інтегрована інформаційна система, яка охоплює всі ключові бізнес-процеси підприємства, включаючи фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, маркетинг і продажі. Основна мета ERP-систем полягає в створенні єдиного інформаційного середовища, що дозволяє ефективно управляти ресурсами організації, забезпечуючи узгодженість даних між різними підрозділами [3].

Теоретично ERP базується на системному підході, інтеграції даних, автоматизації процесів, управлінні ресурсами та гнучкості налаштувань. Вона дозволяє підприємству функціонувати як єдина цілісна система, де всі елементи взаємодіють між собою в реальному часі.

Впровадження ERP сприяє підвищенню прозорості, зменшенню дублювання інформації, прискоренню прийняття рішень та оптимізації витрат. Завдяки централізованому доступу до даних керівники можуть оперативно реагувати на зміни, контролювати ефективність процесів і прогнозувати майбутні потреби [15, 16].

Процес впровадження ERP включає кілька етапів: аналіз потреб підприємства, вибір платформи, кастомізацію під специфіку бізнесу, інтеграцію з існуючими системами, навчання персоналу, тестування та запуск. Успішне впровадження потребує чіткого планування, залучення фахівців та підтримки з боку керівництва.

Серед найпопулярніших ERP-рішень — SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365, 1С:Підприємство та Odoo. Кожна з них орієнтована на різні сегменти бізнесу: від великих корпорацій до малих підприємств, і має свої особливості щодо функціональності, вартості та гнучкості (табл. 3).

Попри значні переваги, ERP-системи мають і виклики: високу вартість впровадження, складність ін-

теграції з існуючими системами, необхідність навчання персоналу, тривалий час впровадження, складність ін-

теграції, потребу в технічному супроводі та ризики, пов'язані з міграцією даних. Крім того, важливим фактором успіху є готовність персоналу до змін і цифрової трансформації.

Перспективи розвитку ERP включають хмарні технології, мобільні рішення, штучний інтелект, інтернет речей та створення цифрових двійників підприємств. Це дозволяє моделювати бізнес у реальному часі, автоматизувати прийняття рішень і забезпечити більш точне управління ресурсами [13,14].

Важливою складовою даного дослідження також є узагальнення досвіду застосування підходу "менеджмент на ходу" на прикладі компанії ДТЕК.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища компанії потребують швидких, зручних і технологічних рішень, які дозволяють керівникам управляти процесами без фізичної прив'язки до офісу. Саме таку функцію виконує "Портал ДТЕК" — корпоративний цифровий застосунок, розроблений для співробітників і менеджерів компанії, який став ключовим елементом мобільної екосистеми управління.

"Портал ДТЕК" — це єдина точка доступу до внутрішніх ресурсів, сервісів та інформаційних систем компанії. Додаток надає можливість менеджерам швидко отримувати управлінську інформацію, приймати рішення в реальному часі, координувати дії команд і відстежувати ключові бізнес-показники навіть поза межами робочого місця.

Користувачі мають доступ до персональних кабінетів, звітів, графіків, корпоративних новин і системи погодження документів. Завдяки інтеграції з внутрішніми базами даних компанії, керівник може оперативно реагувати на зміни, не втрачаючи цілісної картини бізнесу.

Застосунок підтримує концепцію management on the go — сучасну модель управління, де головний акцент робиться на гнучкості, швидкості комунікацій та оперативному ухваленні рішень.

Менеджери отримують можливість переглядати актуальні KPI і результати діяльності підрозділів; узгоджувати заявки, відпустки, закупівлі, фінансові документи; давати зворотний зв'язок у реальному часі; відслідковувати виконання завдань і ефективність команди; комунікувати з колегами через внутрішні чати та сповіщення.

Таким чином, "Портал ДТЕК" стає мобільним робочим кабінетом менеджера, який забезпечує безперервність управлінського процесу незалежно від місця перебування — у відрядженні, на об'єкті, під час віддаленої роботи чи

зустрічей. Із погляду менеджменту, додаток реалізує принципи цифрової трансформації управління, допомагає приймати рішення.

Додаток сприяє переходу від традиційних форм звітності до data-driven management — управління на основі даних. Це підвищує якість управлінських рішень, зменшує бюрократичне навантаження та пришвидшує внутрішні процеси [12, 20].

Завдяки впровадженню відповідного програмного застосунку компанія здатна формувати інтегрований інформаційний простір, у якому кожен співробітник отримує доступ до актуальних ресурсів, а керівництво — до достовірної аналітичної інформації. Така організаційна та інформаційна інтеграція сприяє зміцненню горизонтальних зв'язків між підрозділами, підвищенню прозорості комунікаційних процесів, скороченню часу на прийняття управлінських рішень та збільшенню рівня залученості персоналу у виконання завдань підприємства.

З управлінської точки зору, "Портал ДТЕК" — це не просто технічний засіб, а інструмент мобільного лідерства. Він допомагає керівникам діяти швидше, бути на зв'язку з командою, підтримувати мотивацію персоналу та реагувати на виклики бізнесу в режимі 24/7. Такі можливості формують нову культуру управління — відкриту, динамічну, цифрову та людиноцентричну.

Впровадження даного рішення все ж має свої переваги та недоліки, як і кожний крок трансформації в сучасному світі. Детальніше розглянемо порівняльний аналіз переваг та недоліків застосунку "Портал ДТЕК" з точки зору менеджменту "на ходу" — тобто мобільного, оперативного управління персоналом, процесами й комунікаціями в таблиці 4.

Переваги "Порталу ДТЕК" є суттєвими: він сприяє формуванню нової культури мобільного управління, підвищує гнучкість організаційних процесів, забезпечує оперативний доступ до аналітики та покращує прозорість управлінських процедур. Водночас його використання супроводжується типовими викликами цифрових екосистем: необхідністю розвитку цифрової компетентності керівників, забезпеченням оптимального співвідношення між прозорістю та автономією, а також постійним удосконаленням заходів безпеки та користувацького досвіду (UX).

Запровадження корпоративного додатку "Портал ДТЕК" стало важливим етапом цифрової трансформації системи управління компанії. З точки зору сучасного менеджменту, це

рішення забезпечило перехід до моделі управління "на ходу", коли керівники можуть ухвалювати стратегічні та оперативні рішення в реальному часі, спираючись на достовірні дані та швидку комунікацію з командами.

Завдяки мобільності, аналітичним інструментам і прозорості процесів "Портал ДТЕК" суттєво підвищує ефективність управлінської діяльності, скорочує час погодження документів, сприяє розвитку data-driven культури та зміцнює внутрішню корпоративну взаємодію.

Впровадження таких систем вимагає нового рівня цифрової компетентності менеджерів, формування цифрової етики комунікації та забезпечення високих стандартів інформаційної безпеки.

Отже, "Портал ДТЕК" не лише оптимізує бізнес-процеси, але й виступає каталізатором еволюції управлінської культури, перетворюючи традиційний менеджмент на динамічну, мобільну та технологічно підкріплену систему управління майбутнього.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що концепція "менеджменту на ходу" є перспективним напрямом розвитку управлінських практик у сучасному бізнес-середовищі, особливо для великих корпорацій, які функціонують в умовах високої динаміки, глобалізації та цифрової трансформації. Використання інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень, інтеграцію даних з різних джерел, підвищити рівень безпеки та ефективності управління.

Аналіз еволюції ІС, їх класифікації та функціональних можливостей показав, що сучасні рішення — такі як ERP, CRM, SCM, DSS — здатні підтримувати управлінські процеси в реальному часі, забезпечуючи доступ до актуальної інформації незалежно від місцезнаходження керівника. При цьому корпоративні портали, зокрема Портал ДТЕК, відіграють ключову роль у реалізації концепції мобільного управління, поєднуючи функціональність, безпеку та зручність користування.

Таблиця 4. Порівняння переваг і недоліків "Порталу ДТЕК"

| Аспект                              | Переваги (позитивні сторони)                                                                                                               | Недоліки (обмеження / виклики)                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Оперативність управління         | Миттєвий доступ до інформації, можливість швидко приймати рішення, погоджувати документи, контролювати виконання завдань у реальному часі. | Може спричиняти інформаційне перевантаження керівника; постійні сповіщення відволікають і створюють ефект "управління без паузи". |
| 2. Мобільність та гнучкість         | Менеджери можуть працювати з будь-якої локації, не втрачаючи доступу до корпоративних процесів.                                            | Залежність від стабільного інтернет-з'єднання та технічних можливостей пристрою.                                                  |
| 3. Прозорість процесів              | Забезпечує єдину інформаційну базу, полегшує моніторинг KPI і звітність, зменшує ризики дублювання інформації.                             | Занадто висока прозорість може створювати відчуття "тотального контролю" серед працівників, що впливає на довіру.                 |
| 4. Комунікація та зворотний зв'язок | Можливість швидко комунікувати між підрозділами, залишати коментарі, обговорювати задачі, давати фідбек у реальному часі.                  | Ризик формування культури "безперервних чатів" — обговорення замість дій; потреба в чітких правилах комунікації.                  |
| 5. Ефективність менеджменту         | Підвищує продуктивність, скорочує час на погодження процесів, зменшує бюрократію.                                                          | Не всі керівники готові до цифрової трансформації — виникає потреба у додатковому навчанні.                                       |
| 6. Аналітика та звітність           | Дає змогу аналізувати результати діяльності підрозділів, відслідковувати показники ефективності та ухвалювати обґрунтовані рішення.        | Може бути обмежена якістю введених даних або технічними можливостями інтеграції з іншими системами.                               |
| 7. Корпоративна культура            | Сприяє формуванню відкритої, діджиталізованої культури, де кожен співробітник має доступ до інформації та бере участь у процесах.          | Може зменшити «людський фактор» у комунікаціях — неформальні зв'язки та особистий контакт між колегами.                           |
| 8. Безпека даних                    | Високий рівень авторизації, централізований контроль доступу, корпоративні стандарти кібербезпеки.                                         | Потенційні ризики кіберзагроз або втрати даних у разі порушення політики безпеки користувачами.                                   |
| 9. Мотивація персоналу              | Працівники відчують залученість у корпоративні процеси, підвищується прозорість оцінки результатів.                                        | Частина персоналу може сприймати цифровий контроль як надмірний тиск.                                                             |

Джерело: систематизоване авторами за даними [4; 5].

Водночас виявлено низку проблем, які потребують подальшого вирішення: методологічна невизначеність у вимірюванні ефективності ІС, недостатня цифрова компетентність персоналу, ризики інформаційної безпеки та складність інтеграції даних. Ці аспекти мають бути враховані при плануванні впровадження ІС та розробці стратегій цифрової трансформації підприємств.

Отже, для досягнення високої ефективності менеджменту "на ходу" необхідно не лише впроваджувати сучасні ІТ-рішення, а й забезпечити організаційну готовність, навчання персоналу, адаптацію бізнес-процесів та розробку чітких критеріїв оцінки результативності. Це дозволить підприємствам підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток в умовах цифрової економіки.

## Література:

1. Новак В. О. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Київ: Каравела, 2006. 462 с.
2. Білявський В. Цифрові трансформації в сфері менеджменту: виклики, загрози та тренди розвитку. Україна в умовах сучасних цивілізаційних змін: XVI міжнар. наук.-практ. конф. 2022. URL: <https://www.academia.edu/117509236>
3. Дончак А., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Economy and Society*. 2023. № 52. С. 45—52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237>
4. ДТЕК. Корпоративний портал: функціональні можливості. 2022. URL: [https://dtek.com/content/uploads/ДТЕК\\_СЕРВІС\\_Окремий\\_звіт\\_про\\_управління\\_за\\_2022\\_рік.pdf](https://dtek.com/content/uploads/ДТЕК_СЕРВІС_Окремий_звіт_про_управління_за_2022_рік.pdf)
5. ДТЕК. Офіційний сайт компанії. URL: <https://dtek.com/ua>
6. Коваленко О. С. Проблеми безпеки інформаційних систем в Україні. Київ: Наук. думка, 2020. 250 с.
7. Кухта І. В. Цифрова трансформація систем менеджменту: виклики та можливості для бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2025. Т. 3, № 1. С. 112—120. URL: [https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/apie\\_2025\\_r03\\_a26.pdf](https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/apie_2025_r03_a26.pdf)
8. Климчук О. С. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2021. С. 170-171 URL: [http://195.34.206.236/bitstream/123456789/1609/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA\\_Collection\\_2021.pdf](http://195.34.206.236/bitstream/123456789/1609/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_Collection_2021.pdf)
9. Климчук О. С. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Київ, 15 березня 2021 року / редкол. О.С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199—201. URL: [http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1542/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84\\_%D0%86%D0%A2%D0%A2%D0%90.PDF](http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1542/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%86%D0%A2%D0%A2%D0%90.PDF)
10. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів Торунь: Liha-Pres, 2024. 592 с.
11. Krotov V., Junglas I., Steel D. The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2015. Vol. 10, № 3. P. 1—18.
12. Deloitte Insights. Digital Workflows and Management Agility Deloitte, 2023. URL: <https://www.deloitte.com>
13. Gartner Research. Future of Work Trends: Mobile Management 2024. Gartner, 2024. URL: <https://www.gartner.com>
14. Tessema M., Ready K., Embaye A. The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*. 2013. Vol. 4, № 1. P. 1—13. URL: [https://www.researchgate.net/profile/MussieTessema/publication/271077557\\_Tessema\\_M\\_Ready\\_K\\_Embaye\\_A\\_2013\\_The\\_Effects\\_of\\_Employee\\_Recognition\\_Pay\\_and\\_Benefits\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_Cross-Country\\_Evidence\\_Journal\\_of\\_Business\\_and\\_Economics\\_4\\_1\\_1-13/links/57769f6108ae1b18a7e1ae95/Tessema-M-Ready-K-Embaye-A-2013-The-Effects-of-Employee-Recognition-Pay-and-Benefits-on-Job-Satisfaction-Cross-Country-Evidence-Journal-of-Business-and-Economics-4-1-1-13.pdf#page=17](https://www.researchgate.net/profile/MussieTessema/publication/271077557_Tessema_M_Ready_K_Embaye_A_2013_The_Effects_of_Employee_Recognition_Pay_and_Benefits_on_Job_Satisfaction_Cross-Country_Evidence_Journal_of_Business_and_Economics_4_1_1-13/links/57769f6108ae1b18a7e1ae95/Tessema-M-Ready-K-Embaye-A-2013-The-Effects-of-Employee-Recognition-Pay-and-Benefits-on-Job-Satisfaction-Cross-Country-Evidence-Journal-of-Business-and-Economics-4-1-1-13.pdf#page=17)
15. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson Education, 2023. 587 p.
16. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. 16th ed. Pearson, 2020. 656 p.
17. Eng T.-Y. Mobile supply chain management: Challenges for implementation. *Technovation*. 2006. Vol. 26, № 5—6. P. 682—686.
18. Turban E., Volonino L. Information Technology for Management. 11th ed. Wiley, 2021. 480 p.
19. Kapler M. Barriers to the implementation of innovations in information systems in SMEs. *Production Engineering Archives*. 2021. Vol. 27, № 2. P. 156—162.

## References:

1. Novak, V.O. (2006), *Informatsijni systemy v menedzhmenti* [Information systems in management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
2. Biliavs'kyj, V. (2022), "Digital transformations in the field of management: challenges, threats and development trends", *Ukraina v umovakh suchasnykh tsyvilizatsijnykh zmin: XVI*

mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Ukraine in the context of modern civilizational changes: XVI international scientific and practical conference], available at: <https://www.academia.edu/117-509236> (Accessed 25 Oct 2025).

3. Donchak, L. Pohrischuk, O. and Sysoieva, I. (2024), "Strategic management in the digital age: challenges and opportunities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (70), available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (Accessed 25 Oct 2025).

4. DTEK (2022), "Corporate portal: functional capabilities", available at: [https://dtek.com/content/uploads/ДТЕК\\_СЕРВІС\\_Окремий\\_звіт\\_про\\_управління\\_за\\_2022\\_рік.pdf](https://dtek.com/content/uploads/ДТЕК_СЕРВІС_Окремий_звіт_про_управління_за_2022_рік.pdf) (Accessed 25 Oct 2025).

5. DTEK (2025), available at: <https://dtek.com/ua> (Accessed 25 Oct 2025).

6. Kovalenko, O.S. (2020), *Problemy bezpeky informatsijnykh system v Ukraini* [Problems of information systems security in Ukraine], Nauk. dumka, Kyiv, Ukraine.

7. Kukhta, I.V. (2025), "Digital transformation of management systems: challenges and opportunities for business", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, vol. 3, no. 1, pp. 112—120, available at: [https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/apie\\_2025\\_r03\\_a26.pdf](https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/apie_2025_r03_a26.pdf) (Accessed 25 Oct 2025).

8. Klymchuk, O.S. (2021), "Modern aspects of the use of information systems and technologies in management", *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of reports of the II International scientific and practical conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Vyd-vo "Politehnika", Kyiv, Ukraine, pp. 170—171, available at: [http://195.34.206.236/bitstream/123456789/1609/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA\\_Collection\\_2021.pdf](http://195.34.206.236/bitstream/123456789/1609/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_Collection_2021.pdf) (Accessed 25 Oct 2025).

9. Klymchuk, O.S. (2021), "Modern processes of development of information systems and technologies in enterprise management in Ukraine", *Aktual'ni problemy, priorytetni napriamky ta stratehii rozvytku Ukrainy: tezy dopovidej I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlajn-konferentsii* [Actual problems, priority areas and strategies of development of Ukraine: abstracts of reports of the I International scientific and practical online conference], ITTA, Kyiv, Ukraine, pp. 199—201, available at: [http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1542/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA\\_Collection\\_2021.pdf](http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1542/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA_Collection_2021.pdf) (Accessed 25 Oct 2025).

1%83%D0%BA\_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84\_%D0%86%D0%A2%D0%A2%D0%90.PDF (Accessed 25 Oct 2025).

10. Voronkova, V. and Metelenko, N. (2024), *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostej ta zmin* [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes], Liha-Pres, L'viv Torun', Ukraine.

11. Krotov, V. Junglas, I. and Steel, D. (2015), "The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 10, no 3, pp. 1—18.

12. Deloitte Insights (2023), "Digital Workflows and Management Agility", available at: <https://www.deloitte.com> (Accessed 25 Oct 2025).

13. Gartner Research (2024), "Future of Work Trends: Mobile Management 2024", available at: <https://www.gartner.com> (Accessed 25 Oct 2025).

14. Tessema, M. Ready, K. and Embaye, A. (2013), "The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence", *Journal of Business and Economics*, vol. 4, no. 1, pp. 1—13, available at: [https://www.researchgate.net/profile/MussieTessema/publication/271077557\\_Tessema\\_M\\_Ready\\_K\\_Embaye\\_A\\_2013\\_The\\_Effects\\_of\\_Employee\\_Recognition\\_Pay\\_and\\_Benefits\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_Cross\\_Country\\_Evidence\\_Journal\\_of\\_Business\\_and\\_Economics\\_4\\_1\\_1-13/links/57769f6108ae1b18a7e1ae95/Tessema-M-Ready-K-Embaye-A-2013-The-Effects-of-Employee-Recognition-Pay-and-Benefits-on-Job-Satisfaction-Cross-Country-Evidence-Journal-of-Business-and-Economics-4-1-1-13.pdf#page=17](https://www.researchgate.net/profile/MussieTessema/publication/271077557_Tessema_M_Ready_K_Embaye_A_2013_The_Effects_of_Employee_Recognition_Pay_and_Benefits_on_Job_Satisfaction_Cross_Country_Evidence_Journal_of_Business_and_Economics_4_1_1-13/links/57769f6108ae1b18a7e1ae95/Tessema-M-Ready-K-Embaye-A-2013-The-Effects-of-Employee-Recognition-Pay-and-Benefits-on-Job-Satisfaction-Cross-Country-Evidence-Journal-of-Business-and-Economics-4-1-1-13.pdf#page=17) (Accessed 25 Oct 2025).

15. Laudon, K. and Laudon, J. (2023), *Management information systems: Managing the digital firm*, 17th ed., Pearson Education, London, UK.

16. Laudon, K. and Laudon, J. (2020), *Management Information Systems*, 16th ed., Pearson, London, UK.

17. Eng, T.-Y. (2006), "Mobile supply chain management: Challenges for implementation", *Technovation* Vol. 26, no. 5—6, pp. 682—686.

18. Turban, E. and Volonino, L. (2021), *Information Technology for Management*, 11th ed., Wiley, Hoboken, USA.

19. Kapler, M. (2021), "Barriers to the implementation of innovations in information systems in SMEs", *Production Engineering Archives*, vol. 27, no. 2, pp. 156—162.

*Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.*

УДК 334.012.64:330.322(477)

Ю. О. Нестерчук,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій,  
Уманський національний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-2979>

І. Ю. Соколюк,

аспірант, Уманський національний університет, провідний інженер відділу ринкових  
механізмів і структур, ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4380-2156>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.61

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Y. Nesterchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Ukraine

I. Sokolyuk,

Postgraduate student, Uman National University, Ukraine Leading Engineer of the Department of Market

Mechanisms and Structures, State Organization "Institute of Market and Economic &amp;

Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

### FEATURES OF FINANCING THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

У статті досліджено особливості фінансування розвитку соціального підприємництва в Україні, підкреслюючи його роль як ключового інструменту забезпечення сталого економічного та суспільного розвитку. Розглянуто та систематизовано основні джерела фінансової підтримки соціальних підприємств, які включають державні та місцеві програми, цільові гранти від міжнародних донорських організацій, механізми краудфандингу та соціальні інвестиції.

Проаналізовано гострі проблеми, з якими стикаються соціальні підприємці, зокрема обмежений доступ до капіталу, низький рівень фінансової та правової обізнаності, а також інституційну недостатність і фрагментованість державної підтримки.

На основі проведеного аналізу визначено перспективні напрями для вдосконалення фінансових механізмів, включаючи розвиток спеціалізованих фондів та інструментів "імперативного" фінансування. Запропоновано конкретні шляхи активізації партнерства між державою, традиційним бізнесом і громадянським суспільством, що необхідно для зміцнення фінансової стійкості та розширення соціального впливу сектору соціального підприємництва в Україні.

The article comprehensively examines the peculiarities of financing the development of social entrepreneurship (SE) in Ukraine, highlighting its role as one of the key factors in shaping an inclusive and resilient national economy. The topic's relevance is driven by the growing role of SE in addressing pressing social issues, creating sustainable employment opportunities for vulnerable populations, and contributing significantly to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs).

A detailed analysis of the current status of social enterprises is conducted, focusing on their specific financial needs and the nuances of their operation within a transitional economy. This economic environment is often characterized by institutional instability, unpredictable regulatory changes, and elevated market risks, which distinctly influence their financial viability and scalability. It is determined that, unlike conventional businesses, SE often requires blended finance—a strategic combination of commercial capital (e.g., loans, equity) and concessional or philanthropic funding (e.g., grants, soft loans) to cover both operational costs and social mission implementation.

Particular attention is devoted to the review and systematization of existing funding sources accessible to Ukrainian social enterprises. These sources include: government support programs aimed at small and medium-sized enterprises (SMEs), which are gradually being adapted to better suit the hybrid nature and social mission of SEs; grants and technical assistance provided by major international donor organizations (such as the EU, USAID, UN agencies, and various international foundations); the emerging mechanisms of social investment and impact investing, which seek measurable social or environmental returns alongside financial returns; innovative crowdfunding platforms that leverage community support; and financial backing from charitable foundations and Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives of large businesses.

Based on the thorough analysis, major barriers hindering SEs' access to adequate financial resources are identified. Prominent among these obstacles are: the inadequate and imperfect regulatory framework, which often fails to clearly define the legal status of SEs and consequently limits their access to necessary fiscal incentives, tax breaks, and public procurement; the low level of financial and legal literacy among many social entrepreneurs, which complicates the preparation of high-quality, investment-ready business plans and grant applications; and the limited opportunities for attracting sufficient private investment capital due to the perceived high risk and complexity associated with measuring both financial and social returns.

The study substantiates and proposes specific pathways for the improvement of SE financing mechanisms. Recommendations include the creation of specialized financial instruments tailored to the needs of the sector, such as social impact bonds, dedicated social impact funds, and credit guarantee mechanisms designed specifically for social enterprises. Furthermore, the development of a supportive ecosystem is proposed. A key element of this strategy is the intensification of multi-sectoral partnerships among the state (via preferential taxation, simplified registration, and dedicated public procurement), the private business sector (through enhanced CSR commitments and direct impact investments), and the civil sector (via capacity building and advocacy). Separately, the increased role of educational programs and mentorship is strongly emphasized as crucial for strengthening the financial resilience and long-term sustainability of Ukrainian social entrepreneurship.

The results of this research hold significant practical value and can be utilized for the formulation of effective state policy aimed at supporting social entrepreneurship in Ukraine, thereby enhancing its financial stability and resilience. Ultimately, these measures will strengthen its positive impact on the country's socio-economic development and its post-war reconstruction efforts.

*Ключові слова: соціальне підприємництво, гранти, франчайзинг, краудфандинг, державна підтримка, благодійні фонди.*

*Key words: social entrepreneurship, grants, franchising, crowdfunding, government support, charitable foundations.*

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

В реаліях українського сьогодення соціально-економічний розвиток України пов'язаний з подоланням складних викликів, спровокованих повномасштабним вторгненням. Одним із негативних наслідків воєних дій є міграція трудових ресурсів (внутрішня і зовнішня). Особливо гостро це відчутно у сільській місцевості. Проблема має двоїстий характер. З одного боку, переважна більшість сільськогосподарських підприємств відчувають кадровий голод через нестачу кваліфікованих працівників (особливо чоловічої статті). З іншого — переселення цілих сімей із зони бойових дій та прифронтових регіонів, яким потрібно шукати джерела доходів для забезпечення власних потреб, вимагає прийняття швидких рішень щодо створення їм належних умов існування. Одним із інструментів вирішення проблеми є сприя-

ня розвитку соціального підприємництва на сільських територіях, що передбачає в перспективі підвищення рівня соціального захисту населення та соціальної адаптації вразливих його категорій. Сфера діяльності соціальних підприємств доволі широка — від крафтового виробництва продуктів харчування та напоїв до пасажирських та вантажних перевезень автомобільним транспортом.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основною проблемою для організації діяльності соціального підприємства, є фінансові ресурси. Питанням розробки та вивчення методів залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва присвятили свою працю Михальчук, А., та Бендюг, Є. [3]. О. Журахівська у своєму дописі для "Детектор-медіа" наводить тези стосовно прогнозу впливу соціального підприємництва на післявоєнне відновлення України [9]. А. Гурський

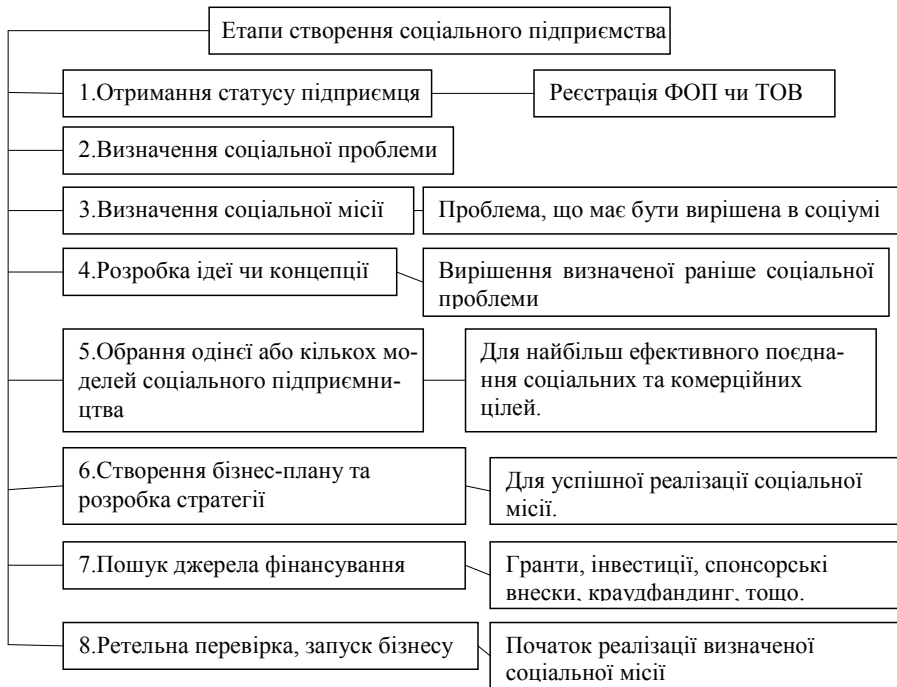


Рис. 1. Етапи створення соціального підприємства

Джерело: сформовано за даними [1].

розглядає соціальне підприємництво як інструмент боротьби з безробіттям [5].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз стану функціонування соціального підприємництва в Україні, розробка пропозицій щодо покращення державної політики у сфері соціального підприємництва та визначення механізмів, що будуть спрямовані на сприяння здійснення підприємцями даного виду діяльності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Створення соціального підприємства є багатетапним процесом, що передбачає вивчення усіх аспектів цього процесу, пов'язаних з умовами реєстрації підприємства; пошук джерел фінансування проекту, після чого в процесі організації підприємства потрібно визначити мету створення соціального підприємства, його місію, проаналізувати можливі ризики та вигоди (соціального та економічного характеру) від такої діяльності. Кінцевим етапом цього процесу є передстартова перевірка майбутнього бізнесу.

Більшість громадян, підприємців, організацій, у яких виникає бажання розпочати діяльність у сфері соціального підприємництва, першочергово зіштовхуються з питанням правильного вибору організаційно-правової

форми та пошуком джерел фінансування, особливо в межах сільських територій. Чітко окресленої процедури реєстрації соціального підприємства в Україні на сьогодні не існує. Проте, за умови участі іноземних інвесторів, постає потреба у дотриманні певних стандартів та правил. В українському законодавстві не передбачено такої організаційно-правової форми, як "соціальне підприємство". Незважаючи на стрімке зростання уваги до цієї діяльності, бізнес, що спрямований на розв'язання соціальних проблем, в питанні правового статусу досі не окреслений, що має такі негативні наслідки, як відсут-

ність пільг з боку держави та надмірне фінансове навантаження.

Не зважаючи на законодавчу невизначеність, підприємці реєструють таку діяльність у вигляді громадських чи благодійних проєктів, ФОП, ТОВ, приватних підприємств, кооперативів, підприємств, заснованих громадськими організаціями осіб з інвалідністю, відкритих акціонерних товариств (рис. 1).

У процесі діяльності соціального підприємства, важливим є безперервне оцінювання здобутків бізнесу та прагнення масштабувати його задля зростання соціального впливу. З цією метою слід постійно здійснювати пошук можливостей співпраці з іншими бізнесами та організаціями.

Обнією з ключових проблем/перешкод для створенні будь-якого об'єкта підприємництва, в тому числі і соціального, є проблема пошуку фінансування. Тому першочергово варто розглянути види фінансової підтримки соціальних підприємств, методи залучення фінансових ресурсів та окреслити джерела фінансування соціального підприємництва.

Основними видами фінансової підтримки створення та подальшого розвитку соціального підприємництва є зовнішні та внутрішні. В цілому (рис. 2) фінансова підтримка є комплексне поняття, що включає як види підтримки, джерела та інструменти розвитку.

Залучення фінансування можливе різними методами. Основними з яких є інвестиції та

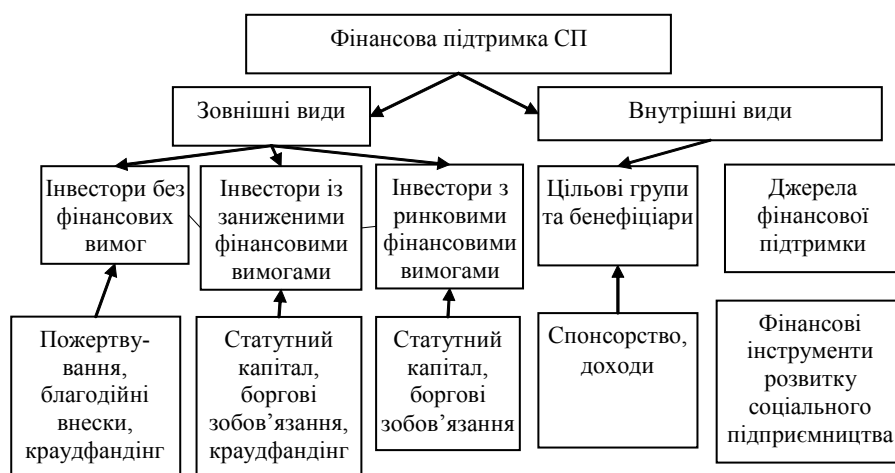


**Рис. 2. Види фінансової підтримки соціальних підприємств**

Джерело: сформовано за даними [3].

власні кошти засновників. Окрім того, практикують й інші менш відомі методи, що подані на рис. 3.

Основною рушійною силою соціального підприємства є інвестиції засновників. Зокрема ті, що залучаються шляхом фінансування за посередництва благодійних фондів та організацій, грантових програм, з використанням франчайзингу та краудфандінгу (рис. 4).

В умовах, що наразі склалися в соціально-економічному середовищі країни через агресію РФ, найбільш досяжним інструментом залучення коштів до просування соціальних ініціатив є кредити, що зачучаються через банківські установи та інші фінансові організації, які повертають із відсотками, що практично унеможливає або мінімізує отримання прибутку. Крім використання кредитних коштів банків та кредитних спілок, мають можливість залучати інші

джерела фінансування соціального підприємництва, серед яких: конкурси, гранти, пряма допомога держави, державні замовлення, державна підтримка. Недоліками традиційного фінансування соціального підприємництва є його несистемність та обмежений (разовий) характер.

На фоні вказаних обмежень у світі відбувається стрімкий розвиток нових інституцій та інструментів стосовно підтримки соціальних підприємств та соціально спрямованої діяльності.

Фактори, що зумовили таку трансформацію:

- соціальна значущість — критична важливість соціальної сфери та необхідність ефективної боротьби з соціальною нерівністю;
- нові можливості інвестування — поява якісно нових механізмів соціального інвестування, які дозволяють залучати приватний капітал для фінансування соціальних та екологічних проєктів;
- світовий економічний контекст — економічний спад, що виступає каталізатором для революційних змін у підходах до благодійності та соціального підприємництва.

Сучасні зміни у підходах до фінансування соціальних проєктів відбуваються за такими основними напрямками:

- розширення фінансових інструментів: відхід від виключно грантового та конкурсно-

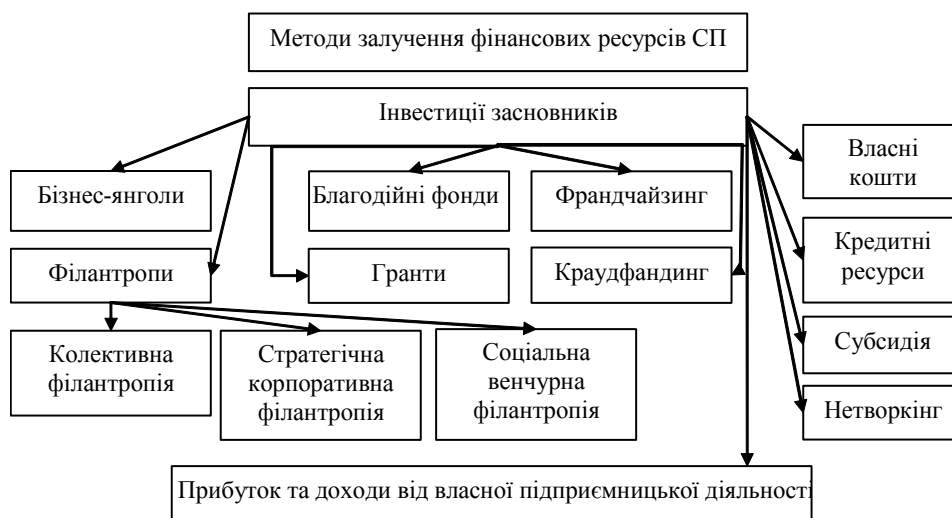


**Рис. 3. Методи залучення фінансових ресурсів СП**

Джерело: сформовано за даними [2, 3].

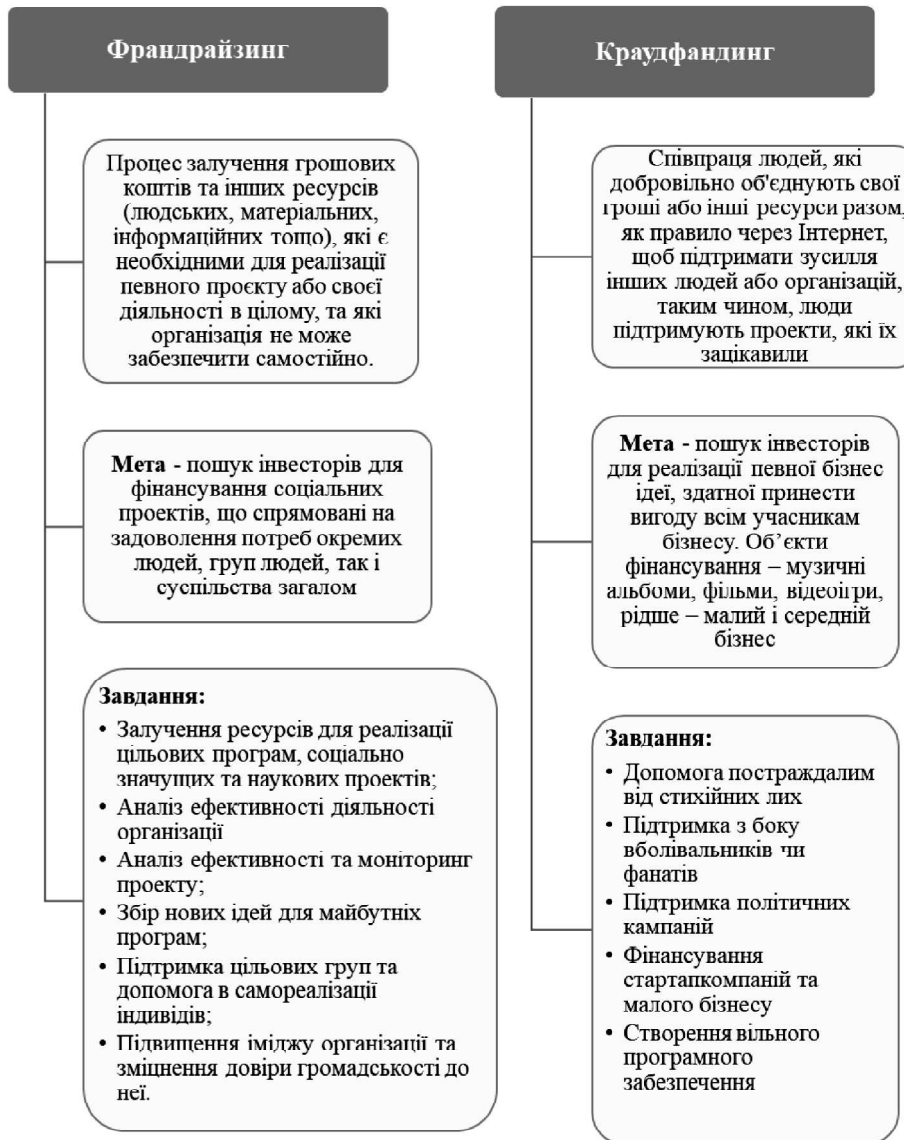


**Рис. 4. Особливості фандрайзингу та краудфандингу**

Джерело: сформовано за даними [3].

**Таблиця 1. Напрями фінансової підтримки розвитку соціального підприємництва**

| Джерело  | Конкурс                                                                                                                                                                        | Гранти                                                                                                                      | Пряма допомога держави                                                                                                                                      | Система державних замовлень                                                          | Державна підтримка                                                                                                                                                                                           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сутність | Благодійні фонди та організації (в середині країни) надають безвідсоткові позики або прямі інвестиції для реалізації окремих соціальних проектів на основі конкурсного відбору | Закордонні фонди та благодійні організації здійснюють індивідуальну фінансову підтримку конкретного соціального підприємця. | Державні органи як інститут розвитку соціального підприємництва здійснюють діяльність із підтримки середніх та малих підприємств, які мають соціальну місію | Держава від свого імені закуповує соціально значущі товари та послуги у підприємств. | Передбачає споживчі субсидії на оплату соціальних товарів та послуг, безоплатне або на пільгових умовах надання засобів виробництва соціальним підприємствам, запровадження особливого режиму оподаткування. |

Джерело: сформовано на основі [3].

го фінансування. З'являються нові інструменти, такі як позики, різні форми інвестування та державні кредитні гарантії.

— інституційна еволюція: зміна традиційних благодійних фондів на нові структури, як то соціальні біржі та венчурні капітали.

— диверсифікація джерел капіталу: замість пожертвувань від великих компаній та приватних осіб, зростає роль спеціалізованих державних та приватних соціальних інвестиційних фондів.

— розширення форм допомоги: фінансування виходить за межі лише грошових вливань, охоплюючи негрошову підтримку (технічне забезпечення, юридичні послуги, волонтерство тощо).

— глобальне фінансування соціального підприємництва переживає докорінну зміну — від застарілої, реактивної та несистемної моделі до проактивної та інноваційної системи. Ця трансформація є прямою відповіддю на сучасні соціальні й економічні виклики.

У таблиці 1 висвітлено сутність напрямів фінансової підтримки розвитку соціального підприємництва.

Каталізатором змін стала неефективність традиційної підтримки, яка через свою фрагментарність і разовий характер не могла вирішити масштабні проблеми. Окрім того, рушійними силами цієї еволюції є критична потреба у подоланні нерівності, тиск глобальних економічних криз та поява нових можливостей для соціального інвестування, що дозволяє залучати приватний капітал.

Головна мета глобальної перебудови — подолати обмеженість ресурсів та створити дієві механізми для консолідації інвестицій, перетворюючи фінансування із разової допомоги на стратегічний механізм забезпечення глобальної соціальної стійкості.

На відміну від класичного бізнесу, соціальне підприємство працює за однією або кількома моделями, спрямованими на соціальний вплив. До основних моделей відносять наступні:

1. Працевлаштування та адаптація соціально незахищених, вразливих або малопредставлених груп населення (ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів, осіб після реабілітації) для їхньої соціалізації.

2. Створення соціально значущих продуктів — товарів чи надання послуг, направлених на вирішення конкретної суспільної проблеми (екологічні товари тощо).

3. Спрямування прибутку (всю суму, чи окремий відсоток) на благодійні ініціативи, розвиток громадських організацій, реалізацію соціально-культурних проєктів.

В Україні вже активно працюють соціальні підприємства різних масштабів, які ілюструють ці моделі. До них належать: пекарня Good Bread from Good People; мережа піцерій Veterano Pizza; пекарня "Горіховий дім"; ательє Lady Di Atelier.

Соціальний бізнес має можливість вибору однієї з представлених моделей, або поєднання у своїй роботі два чи три варіанти задоволення соціальних потреб одночасно [4].

Однією з найбільших проблем, яка перешкоджає сталому розвитку громад та покращенню стану соціального захисту населення, і разом з тим ефективному розвитку соціальної інфраструктури, є безробіття. Ринок праці в Україні перебуває в стані нестабільності та структурних змін. Згідно даних Державної служби зайнятості України, в країні протягом тривалого періоду відбувається суттєвий спад попиту на робочу силу. Це створює додаткові перешкоди для розвитку економіки та суспільства. Кількість вакансій, наданих роботодавцями до Державної служби зайнятості України, знизилась з 400 тис. у 2022 р., до 71 тис. у 2024 р. Таке явище значною мірою стало результатом воєнного стану та бойових дій [5].

Розвиток соціального підприємництва частково вирішує питання із працевлаштуванням, особливо соціально незахищених верств населення. За сотанніми дослідженнями 35 % працевлаштованих на соціальні підприємства — це люди з інвалідністю. Цей показник можна по-

яснити адаптованими умовами праці та програмами з реабілітації, що започатковані на таких підприємствах. Це сприяє соціальній інтеграції цієї групи населення. Вагому частку працевлаштованих становлять внутрішньо переміщені особи — 25%. Цей факт свідчить про важливу роль соціальних підприємств у сприянні адаптації цієї категорії населення до нових умов. З огляду на соціально-економічні виклики, які постають перед ВПО, соціальні підприємства створюють робочі місця, що дає можливість знизити негативні наслідки вимушеного переселення. 20 % працевлаштованих — молодь, що підтверджує роль соціального підприємництва у професійному зростанні молодих спеціалістів. Так як доволі багато молодих людей відчувають певні труднощі з першим працевлаштуванням через брак досвіду, соціальні підприємства сприяють розвитку необхідних знань та умінь та допомагають у поступовій адаптації до умов ринку праці.

Серед працевлаштованих значна кількість людей — це особи віком 50+, що нерідко дискримінуються у процесі пошуку роботи. Їх частка також складає 20 % від загальної кількості працевлаштованих. Соціальні підприємства дають їм можливість реалізуватись на професійному рівні, що є актуальним за умов демографічного дисбалансу у бік старіння населення. [5].

Основна частка підприємств сконцентрована в містах. Там функціонує 60 соціальних підприємств. Це пояснюється значною концентрацією економічної активності, близькістю до ресурсів, розвитком інфраструктури та переважачою чисельністю висококваліфікованих кадрів. В сільській місцевості їх чисельність набагато менша — 25 підприємств. Це пов'язано з поганим доступом до інфраструктури, досить низькою купівельною спроможністю населення та незначною чисельністю кваліфікованої робочої сили. У малих містечках ситуація склалась ще гірше — працює лише 15 соціальних підприємств. Відсутність можливостей для розвитку бізнесу може бути пов'язана з низьким рівнем розвитку інфраструктури, малою чисельністю населення та незначним рівнем інвестиційної привабливості.

За таких умов на перше місце виходить позиція держави щодо вирішення окреслених проблем. Основною сучасною платформою, за допомогою якої держава сприяє розвитку ініціатив у сфері створення нових підприємств, в тому числі і соціального бізнесу, є портал "єРобота" [12].

Більше 14000 підприємців скористались можливістю отримання грантів для старту або

розвитку бізнесу шляхом участі в урядовому проєкті «Робота». За даними проєкту держава інвестувала в підприємництво шляхом надання грантів 7,1 млрд грн від початку дії проєкту. Це інвестиції, спрямовані на підтримку безлічі малих та середніх підприємств, в створення понад 40 тисяч нових робочих місць по всій країні (табл. 2). Підприємства, що отримали гранти, за короткий термін встигли повернути частину наданих їм інвестицій шляхом сплати податків та зборів до бюджету на 2,5 млрд грн.

За умовами проєкту, подати заявку для одержання гранту можуть не лише діючі підприємці, а і люди без досвіду ведення бізнесу. Інструментом збору заяв є портал Дія. Для отримання гранту слід виконати низку обов'язкових умов, головною з яких є створення нових робочих місць — від 1—2 за умови надання мікрогранту, до кількох десятків при отриманні грантів за іншими програмами. Грантові кошти повертають державі шляхом сплати податків та зборів від діяльності підприємства протягом трьох років.

Проєкт «Робота» був започаткований Урядом в липні 2022 р. з метою надання підтримки бізнесу та сприяння у створенні нових робочих місць. Він об'єднує кілька грантових програм. Це програми мікрогрантів для відкриття чи розвитку власного бізнесу, грантів для ветеранів та другого з їх подружжя, грантів на створення й розвиток переробних підприємств, закладки саду та виноградарства, тепличного господарства [12].

Варто зазначити, що кошти отримані через програму «Робота», повертати на потрібно. Програма покликана стимулювати підприємництво шляхом створення робочих місць.

На рисунках 5 та 6 продемонстровано механізм та порядок дій для отримання допомоги для організації соціального підприємства.

Не менш важливим проєктом державної підтримки соціального підприємництва є підпрограма «Власна справа». У 2025 р. переможцями першої хвилі підпрограми стали

**Таблиця 2. Основні напрями спрямування грантових коштів**

| Напрямок                                        | Кількість грантів/сума, грн       |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| «Власна справа»                                 | 13 006 мікрогрантів/ 3,1 млрд грн |
| Розвиток переробних підприємств                 | 633 гранти/3,2 млрд грн           |
| Садівництво та розвиток тепличного господарства | 163 гранти/723 млн грн            |
| Виплати ветеранам та членам їх родин            | 280 грантів/116 млн грн           |

Джерело: сформовано на основі [6].

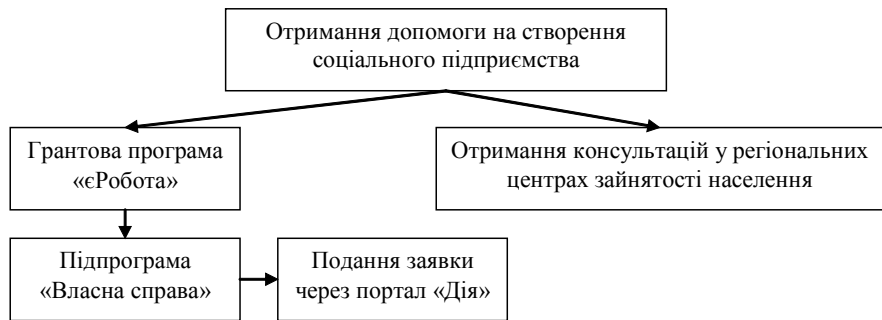


**Рис. 5. Механізм отримання допомоги на створення соціального підприємства через програму «Робота»**

Джерело: сформовано за даними [6].

308 заявників. Їм буде надано гранти на старт або розширення бізнесу на загальну суму 72 млн грн. З моменту початку дії програми перемогу в ній здобули понад 23000 претендентів, яким буде надано гранти на суму 5,6 млрд грн.

Отримувачами мікрогрантів першої хвилі стали: 57 % — жінки, 35 % — чоловіки, 8 % — юридичні особи. Понад 70 % з них мають вищу освіту. Серед регіонів, представлених учасниками програми, найбільше грантоотримувачів

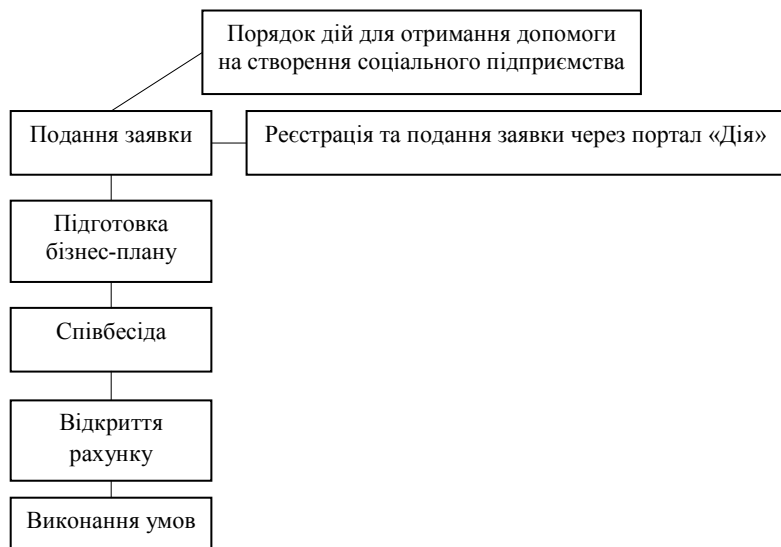


**Рис. 6. Порядок дій для отримання допомоги на створення соціального підприємства через програму «Робота»**

Джерело: сформовано за даними [6].

надали Львівська (35), Київська (31), Дніпропетровська (23), Івано-Франківська (23) області та місто Київ (20). Більшість з них використовують кошти мікрогранту для купівлі необхідного для роботи бізнесу обладнання.

Сфери діяльності, які є найпопулярнішими у грантоотримувачів першої хвилі, розподілились доволі різноманітно. Найбільша кількість учасників виявила зацікавленість діяльністю у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів — 94 людини. Тимчасовим розміщенням та організацією харчування виявили бажання займатись 50 людей, наданням інших видів послуг — 37, переробною промисловістю — 36, працювати у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги — 23 заявники.

За умовами грантової програми "Власна Справа" учасники мають можливість отримати мікрогрант на суму від 50 до 250 тис. грн. Претендувати на отримання коштів має право як діючий підприємець, так і людина без досвіду підприємницької діяльності. Щоб отримати грант на суму понад 75 тис. грн потрібно обов'язково створити 1—2 робочих місця залежно від суми гранту. Для громадян віком до 25 років доступні гранти розміром до 150 тисяч гривень, при умові реєстрації ФОП, створення робочих місць для них не є обов'язковим. Підприємцям з Харкова та Харківської області надається можливість одержання гранту до 300 тис. грн та до 500 тис. грн, якщо вони створять 1—2 робочих місця, в залежності від суми гранту.

Проект українського уряду "єРобота" — одна із невід'ємних складових державної політики "Зроблено в Україні" та складається з грантових програм, пріоритетом яких є стимулювання підприємницької діяльності та створення робочих місць. Це програми мікрогрантів, призначених для відкриття або розвитку власного бізнесу, грантів для ветеранів та членів їх сімей, грантів на організацію та розвиток переробних підприємств, закладки саду та виноградарства, тепличного господарства [7].

Соціально відповідальний бізнес в Україні — це не лише намагання підприємців надати допомогу населенню в скрутний час, а й впевнений рух в напрямі запровадження нової етики поведінки у відносинах підприємця і держави. Прикладом такої співпраці є реалізація Асоціацією економічного співробітництва та розвитку підприємництва програми "Соціально відповідальний бізнес 2024". Основним завданням програми є публічне визнання тих компаній, які

попри всі труднощі намагаються зберігати робочі місця, надавати підтримку власним працівникам, допомагати громаді та, водночас, залишатися надійною опорою для суспільства. Програма носила аналітичний характер. До участі в ній допускались компанії, яким були притаманні фінансова стабільність, прозора податкова поведінка, стійкість в умовах кризи та підтверджений соціальний внесок. Участь у програмі надає підприємству можливість безкоштовної публікації інформації про компанію на ресурсах Асоціації. Учасники отримали Офіційне свідоцтво статусу "соціально відповідального бізнесу". Також однією із опцій, яку було надано учасникам Програми, є маркування компанії логотипом програми, яке вони можуть використовувати в процесі зовнішньої комунікації. Варто відзначити, що частина коштів з платних програм участі була спрямована на соціальні ініціативи (гуманітарні або оборонні). В основу роботи Програми закладено принцип аналітичного відбору. Компанії не мають можливості самостійної подачі заявок. В поле зору організаторів вони потрапляють за результатами аналізу відкритих показників та репутаційної присутності [8].

Згідно даних ООН, при настанні глобальних криз соціальна економіка, частка якої становить майже 7 % світового ВВП, є стійкішою та ефективнішою ніж більшість традиційних економічних секторів, так як забезпечує основу підтримки зайнятості незахищених категорій населення та посилює економічне зростання.

В Україні запроваджено та діють урядові та грантові програми з метою допомоги ветеранам, ветеранкам та другому з подружжя, запропоновано програми ваучерів для здобуття нових навичок, навчальні курси у спеціалізованих освітніх закладах Державної служби зайнятості. Роботодавці, що надали робоче місце людині з інвалідністю, мають можливість отримання компенсації вартості оснащення такого місця. Реалії демонструють важливість для держави інклюзивного ринку праці, розвитку соціального підприємництва та інтеграції людей з інвалідністю у повноцінне життя [9].

Крім урядових програм та проєктів, спрямованих на розвиток підприємництва, в тому числі і соціального, в Україні діють програми міжнародної підтримки. Однією з таких є Програма Європейського Союзу House of Europe, що спрямована на грантове фінансування реалізації персональних проєктів. Підтримку, за умовами конкурсу, можуть отримати ініціативи у культурі та інноваційних галузях, освіті та

налагодженні роботи з молоддю, соціального підприємництва та медіа за підтримки ЄС та Великої Британії (рис 7) [10].

Проект може складатись з кількох етапів, які містять по декілька підпунктів кожний. На виконання кожного з пунктів передбачено певне фінансування. Для того, щоб досконало вивчити всю структуру гранту, потрібно, в тому числі, дослідити статті витрат. Розмір гранту від 1000 до 4000 євро. Учасниками конкурсу можуть бути як фізичні особи-підприємці, так і організації-партнери, які є юридичними особами. Обов'язковими умовами є: повноліття, наявність українського громадянства та проживання на території України (не враховуючи тимчасово окуповані території) [11].

Важливим елементом системи сучасного соціального підприємництва, є соціальне підприємництво у галузі освіти. Значну увагу цьому аспекту слід приділяти саме для того, щоб серед сучасних підлітків та молоді існувало чітке розуміння, яким чином створені соціальні підприємства або започатковані соціально-відповідальні проекти уже існуючого бізнесу впливають на стан соціального розвитку громад та соціального захисту населення в цілому. З іншого боку, соціальне підприємництво в галузі освіти також передбачає функціонування закладів освіти соціального спрямування. В багатьох країнах існує практика функціонування закладів освіти у формі соціального підприємства. В Україні така практика лише започатковується. Певні кроки у цьому напрямі уже здійснено, але без сталої підтримки держави та міжнародної допомоги виконати роботу якісно та започаткувати вдалий проект наразі неможливо.

Міністерство освіти і науки України у співпраці з громадськими організаціями School of ME та UMIND запропонували професійним та фаховим коледжам надіслати заявки для прийняття участі в проекті StudBiz. Закладам, які пройдуть процес відбору, буде надано підтримку для започаткування соціального підприєм-

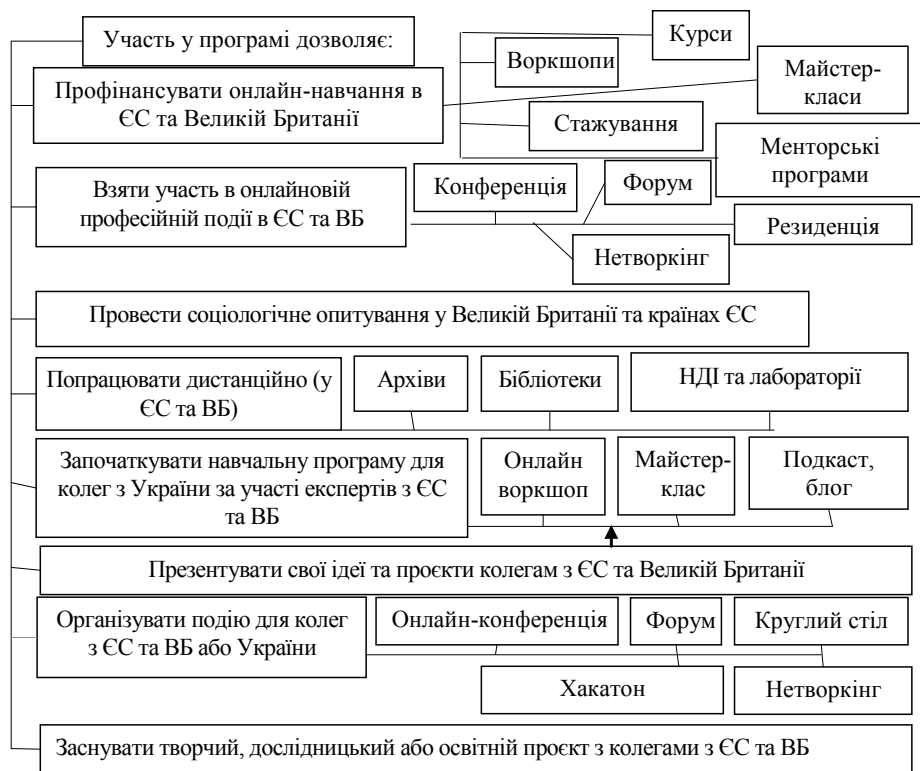


Рис. 7. Переваги участі в програмі

Джерело: сформовано на основі [10].

ництва. До участі допускались заклади, що навчають молодь віком від 14 до 18 років. Переможцями має бути обрано 20 навчальних закладів. Їм буде надано: повний супровід і менторство; юридичну підтримку; грант на створення власного соціального бізнесу.

Соціальні підприємства вже функціонують у деяких українських школах: учні займаються вирощуванням мікрозелені, виготовленням екошоперів, переробкою речей, а прибуток направляють на потреби закладу, громади чи благодійність. Тепер цю практику планують поширити і на коледжі.

Основними критеріями відбору претендентів є: державна або комунальна форма власності; офіційний лист підтримки від закладу; призначення куратора; проведення інтерактивного уроку та існування практичної можливості реалізації бізнес-проекту. Основною умовою є територіальне обмеження, тобто з одного населеного пункту до програми можуть допустити лише один заклад [12]. Соціальне підприємництво у закладах освіти — це той інструмент, який надає можливість молоді долучитись до реалізації соціальних ініціатив [13].

## ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження було виявлено та вивчено елементи фінансової під-

тримки розвитку соціального підприємництва. Досліджено фактори, що спричинили трансформацію підходів стосовно фінансування соціальних підприємств. З цього приводу Україні слід більш детально розглянути підходи щодо методів залучення фінансів для ефективного функціонування соціальних підприємств.

В процесі визначення змін до підходів у фінансуванні соціальних підприємств, встановлено що, основними напрями є: розширення фінансових інструментів; інституційна еволюція; диверсифікація джерел капіталу; розширення форм допомоги; глобальне фінансування соціального підприємництва переживає докорінну зміну — від застарілої, реактивної та несистемної моделі до проактивної та інноваційної системи. Для поліпшення ситуації в Україні повинна бути схвалена чітка програма дій стосовно адаптації внутрішніх умов держави щодо фінансування соціального підприємництва, до загальноприйнятих світових реалій.

Також варто більше уваги приділити фінансуванню соціальних підприємств у галузі освіти, особливо у сільській місцевості. Це дозволить дозволить закладам освіти віднаходити кошти для власного функціонування, а також надасть можливість молоді у більш юному віці ознайомитись з основними аспектами підприємницької діяльності, допоможе визначитись з вибором майбутніх професій та підготуватись до професійної діяльності.

Державі варто поглиблювати напрацювання у напрямку підтримки соціального підприємництва. Потрібно розширювати інструментарій грантових програм для більшого охоплення даної сфери. Варто збільшувати функціональні можливості порталу Дія, програм "єРобота" та "Власна справа", адже вони є рушійними інструментами діяльності в цьому напрямку.

Проведений аналіз вказує на потребу у розвитку соціального підприємництва в умовах села та малих міст через стимулювання інвестицій, поліпшення рівня доступу до фінансових ресурсів, а отже і створення умов що сприятимуть економічній активності задля забезпечення рівномірного розподілу соціальних підприємств в територіальному вимірі (окремої уваги потребує розвиток на сільський територіях), що сприятиме соціально-економічному розвитку та збереження людського капіталу країни.

#### Література:

1. Соціальне підприємництво: що це таке, приклади бізнесу в Україні — Щедрий Вівторок. Щедрий Вівторок. <https://givingtuesday.ua/statti/soczialne-pidpriyemnyctvo-shho-cze-take-pryklady-uspishnyh-proyektiv-v-ukrayini/>
2. Як відкрити соціальний бізнес в Україні. Соціальна країна. <https://welfare.green/yak-vidkriti-socialnij-biznes-v-ukraini/>
3. Михальчук, А., & Бендюг, Є. (2021). Методи залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва. Економіка та суспільство, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56>
4. Соціальне підприємництво: що це, приклади на реальних кейсах. (2024, 5 вересня). Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnyctvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi>
5. Gurskiy, A. (2025). Research on the phenomenon of social entrepreneurship as a tool for combating unemployment. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 2025 (1), 117—121. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-19>
6. єРобота: Понад 14 000 підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (б. д.). Just a moment... <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e19ed500-b0fe-4c43-a7e9-86d9a7b5362b&title=Robota-Ponad14000#:~:text=єРобота:%20Понад%2014%20000%-20підприємців%20отримали%20від%20де?%20>
7. "Власна Справа": 308 українців стали переможцями першої у 2025 році хвилі програми та отримують гранти на розвиток свого бізнесу | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (б. д.). Just a moment... <https://me.gov.ua/News/Detail/0ab995db-c800-4925-a378-4a84b6874059?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava#:~:text=Ми%20продовжуємо%20підтримувати%20малий%20та,надання>
8. Корпоративна соціальна відповідальність: як війна змінила підхід українського бізнесу. (б. д.). Дія.Бізнес Старт. <https://business.diaa.gov.ua/history-of-success/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-iak-viina-zminyala-pidkhid-ukrainskoho-biznesu>
9. Журахівська, О. (2024, 15 лютого). Як соціальний бізнес може трансформувати Україну після війни. cs.detector.media. <https://cs.detector.media/blogs/texts/185889/2024-02-15-yak-sotsialnyy-biznes-mozhe-transformuvaty-ukrainu-pislya-viyny/>

10. Гранти на персональні проєкти у сфері соціального підприємництва | "House of Europe". (б. д.). Головна | "House of Europe". <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/111>

11. Гранти на персональні проєкти у сфері соціального підприємництва, креативних індустрій, освіти, культури, медіа, роботи з молоддю. (б. д.). Дія.Бізнес Старт. <https://business.dia.gov.ua/news/hranty-na-personalni-proiektu-u-sferi-sotsialnoho-pidpriemnytstva-kreatyvnykh-industrii-osvity-kultury-media-roboty-z-moloddiu>

12. Коледжі можуть отримати грант на створення соціального бізнесу: МОН і партнери оголосили відбір. (б. д.). Нова українська школа | Веб-ресурс НУШ. <https://nus.org.ua/2025/10/03/koledzhi-mozhut-otrymaty-grant-na-stvorenniya-sotsialnogo-biznesu-mon-i-partnery-ogolosyly-vidbir/>

13. StudBiz / Соціальне підприємництво у закладах освіти. (б. д.). School of ME. <https://schoolofme.me/bmz-studbiz>

#### References:

1. Shchedryi Vivtorok (2025), "Social entrepreneurship: what it is, examples of businesses in Ukraine", available at: <https://givingtuesday.ua/statyi/soczialne-pidpriyemnytstvo-shho-cze-take-priklady-uspishnyh-proyektiv-v-ukrayini/> (Accessed 10 Nov 2025).

2. Sotsialna kraina (2024), "How to start a social business in Ukraine", Sotsialna kraina, available at: <https://welfare.green/yak-vidkriti-socialnij-biznes-v-ukraini/> (Accessed 10 Nov 2025).

3. Mykhalchuk, L., and Bendiuh, Ye. (2021), "Methods of attracting financial resources for the development of social entrepreneurship", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56>.

4. Kyivstar Business Hub (2024), "Social entrepreneurship: what it is, examples from real life", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnytstvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (Accessed 14 Nov 2025).

5. Gurskiy, A. (2025), "Research on the phenomenon of social entrepreneurship as a tool for combating unemployment", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 2025, pp. 117—121. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-19>.

6. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2024), "ieRobota: Over 14,000 entrepreneurs received state grants for business development", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e19ed500-b0fe-4c43-a7e9-86d9a7b5362b&title=Robota-Ponad14-000#:~:text=ieRobota:%20Ponad%2014%20000%20pidpriemtsiv%20otrymaly%20vid%20de%C%20>

[me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e19ed500-b0fe-4c43-a7e9-86d9a7b5362b&title=Robota-Ponad14-000#:~:text=ieRobota:%20Ponad%2014%20000%20pidpriemtsiv%20otrymaly%20vid%20de%C%20](https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e19ed500-b0fe-4c43-a7e9-86d9a7b5362b&title=Robota-Ponad14-000#:~:text=ieRobota:%20Ponad%2014%20000%20pidpriemtsiv%20otrymaly%20vid%20de%C%20) (Accessed 10 Nov 2025).

7. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Vlasna Cprava": 308 Ukrainians will become winners in the first wave of the program in 2025 and receive grants to develop their businesses", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/0ab995db-c800-4925-a378-4a84b6874059?lang=uk-UA&title=VlasnaCprava#:~:text=My%20prodovzhuemo%20pidtrymuvaty%20malyi%20ta,nadannia> (Accessed 14 Nov 2025).

8. Diia.Biznes Start (2024), "Corporate social responsibility: how it has changed the approach of Ukrainian business", available at: <https://business.dia.gov.ua/history-of-success/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-ia-viina-zminyapidkhd-ukrainskoho-biznesu> (Accessed 09 Nov 2025).

9. Zhurakhivska, O. (2024), "How social business can transform Ukraine after the war", available at: <https://cs.detector.media/blogs/texts/185889/2024-02-15-yak-sotsialnyy-biznes-mozhe-transformuvaty-ukrainu-pislya-viyny/> (Accessed 11 Nov 2025).

10. House of Europe (2025), "Funding for personal projects in the field of social entrepreneurship", available at: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/111> (Accessed 10 Nov 2025).

11. Diia.Biznes Start (2024), "Funding for personal projects in the areas of social entrepreneurship, creative industries, education, culture, media, and youth work", available at: <https://business.dia.gov.ua/news/hranty-na-personalni-proiektu-u-sferi-sotsialnoho-pidpriemnytstva-kreatyvnykh-industrii-osvity-kultury-media-roboty-z-moloddiu> (Accessed 10 Nov 2025).

12. Nova ukrainska shkola (2025), "Colleges can receive funding for the creation of social businesses: MON and partners have announced a selection process", available at: <https://nus.org.ua/2025/10/03/koledzhi-mozhut-otrymaty-grant-na-stvorenniya-sotsialnogo-biznesu-mon-i-partnery-ogolosyly-vidbir/> (Accessed 09 Nov 2025).

13. School of ME (2025), "StudBiz / Social entrepreneurship in education", available at: <https://schoolofme.me/bmz-studbiz> (Accessed 09 Nov 2025).

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2025 р.*

УДК 657:338.3

**Г. Є. Павлова,**

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,  
професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

**Е. Е. Квітницький,**

здобувач ОПП "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7113-6579>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.72

## **УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА: АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ**

**Н. Pavlova,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance,  
Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial  
and Economic Security, Dnipro State Agrarian University of Economics

**Е. Kvitnytskyi,**

Student of the "Accounting and Taxation" second (master's) level of higher education,  
Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian and Economic University

### **MANAGEMENT OF FIXED ASSETS OF AN ENTERPRISE: CURRENT APPROACHES AND TOOLS**

У статті розглянуто теоретико-методичні аспекти управління основними засобами підприємства як ключового чинника забезпечення ефективності виробничої діяльності. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою в підвищенні ефективності виробничої діяльності та оновленні матеріально-технічної бази. Розкрито сутність управління основними засобами, визначено його складові, завдання та значення у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано актуальні підходи до оцінювання, використання та відтворення основних засобів, а також окреслено інструментарій, що сприяє підвищенню результативності їх застосування. Питання обліково-аналітичного забезпечення, методики контролю й аналізу та сучасних управлінських рішень розглянуто в контексті обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію зношення, оптимізацію витрат і підвищення технологічного рівня виробництва в системі ефективного управління основними засобами підприємства. Практичне значення статті полягає в тому, що наведені методичні аспекти управління основними засобами можуть стати для підприємства основою для формування цілісного механізму контролю, оцінки та ефективного використання активів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням підходів до інтегрованого управління активами, розширенням можливостей цифровізації та застосуванням інноваційних технологій, що здатні забезпечити підвищення гнучкості та адаптивності системи управління основними засобами підприємства.

The article examines the theoretical and methodological aspects of managing fixed assets of an enterprise as a key factor in ensuring the efficiency of production activities. The relevance of the study is due to the growing need to increase the efficiency of production activities and update the material and technical base. The essence of fixed assets management is revealed as a systematic process of planning, organizing, controlling and regulating the use of material and technical

resources of an enterprise to ensure the continuity of the production process and increase its efficiency. Among the components, planning and forecasting of needs for fixed assets, their accounting and control, assessment of the efficiency of use, as well as making management decisions regarding the renewal, modernization and optimization of assets are highlighted, which together determine the significance of management in the formation of the competitiveness of the enterprise. The tasks and significance of the fixed assets management process in the formation of the competitiveness of the enterprise are emphasized. Current approaches to the assessment, use and reproduction of fixed assets are analyzed, which include methods of quantitative and qualitative assessment of the condition of assets, analysis of the efficiency of their operation, planning for modernization and disposal, as well as strategies for optimal distribution and use of resources. The management tools are separately outlined, including accounting and analytical methods, productivity indicators and technological solutions aimed at increasing the effectiveness of the use of fixed assets and ensuring maximum efficiency of the production process. The issues of accounting and analytical support, control and analysis methods and modern management solutions are considered in the context of substantiating management decisions aimed at minimizing depreciation, optimizing costs and increasing the technological level of production in the system of effective management of fixed assets of the enterprise. The practical significance of the article lies in the fact that the given methodological aspects of fixed assets management can become the basis for the enterprise to form an integrated mechanism for control, evaluation and effective use of assets. The proposed approaches and tools allow to increase the productivity of production processes, optimize costs and maintain the technological level of production at a competitive level. In addition, the results of the study can serve as a practical guide for making management decisions regarding the renewal, modernization and reproduction of fixed assets of the enterprise. Prospects for further research are related to deepening approaches to integrated asset management, expanding digitalization capabilities, and applying innovative technologies that can ensure increased flexibility and adaptability of the enterprise's fixed asset management system.

*Ключові слова: управління, основні засоби, облік, аналіз, контроль, підходи, інструментарій, ефективність, підприємство*

*Key words: management, fixed assets, accounting, analysis, control, approaches, tools, efficiency, enterprise.*

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

Актуальність управління основними засобами зумовлена тим, що саме цей ресурсний компонент визначає виробничий потенціал підприємства та його здатність конкурувати на ринку. В умовах високого рівня зношеності матеріально-технічної бази та обмеженості інвестицій особливої ваги набувають питання раціонального планування, утримання та оновлення основних засобів. Сучасна економічна нестабільність підсилює потребу в ефективності управління активами, оскільки помилки у виборі напрямів інвестицій чи в організації ремонтних робіт можуть призводити до значних фінансових втрат. Науковий інтерес до цієї тематики обумовлений необхідністю розробки нових підходів та інструментів, здатних забезпечити оптимізацію життєвого циклу основних засобів. Водночас практичний аспект полягає у потребі підприємств мати дієві методи обліку, контролю та оцінювання, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проблеми неефективного використання обладнання, його передчасного виходу з ладу чи низького коефіцієнта завантаження залишаються нагальними для багатьох підприємств, що підкреслює потребу в оновленні інструментарію управління. Значущим є також розвиток підходів, орієнтованих на ризики, які дозволяють мінімізувати простої та аварійність виробництва. Сучасні умови господарювання потребують від підприємств не лише фіксації інформації про основні засоби, а й застосування комплексного підходу до їх формування, використання та відтворення. Таким чином, дослідження управління основними засобами має вагомий науковий і практичний характер, спрямований на вирішення актуальних проблем розвитку сучасного підприємства.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У сучасних умовах господарювання питання оперативного та стратегічного управління основними засобами набувають особливої уваги. Вчені підкреслюють, що ефективність функціонування підприємства безпосередньо зале-

жить від стану та рівня виокристання його матеріально-технічної бази. Зокрема, Мостенська Т.Г., Ковтун О.А. зазначають, що "основні засоби забезпечують виробничий процес, визначають інноваційність технологій, матеріалота енергомісткість виробництва, конкурентоспроможність продукції та можливості підприємства щодо розвитку ринку" [3]. Це визначає потребу не лише в їх підтримці в належному стані, а й у формуванні системи ефективного управління їх розвитком.

Актуальність проблематики підтверджують Лопатовська О., Нікольчук Ю, Бондарук С., наголошуючи, що "на сьогодні проблема ефективності використання основних засобів є достатньо актуальною та потребує реального вирішення" [2]. Водночас автори підкреслюють, що керівництву підприємства для прийняття виважених управлінських рішень щодо стану, забезпеченості та ефективності використання основних засобів необхідно удосконалювати методику проведення аналізу ефективності їх формування та використання. Це вимагає системного підходу до оцінювання техніко — економічних параметрів активів і обґрунтування напрямів їх оновлення. З цією позицією узгоджуються висновки Пчелинської Г., яка підкреслює, що ефективне управління основними засобами можливе лише за умови наявності налагодженої системи обліково-аналітичного забезпечення, здатної своєчасно формувати корисну та якісну інформацію про їх склад, стан, рух та ефективність використання. Як зазначає дослідниця, така система має забезпечувати ухвалення рішень, спрямованих на "покращення результативності діяльності господарського суб'єкта" [4].

У контексті вибору оптимальних управлінських рішень важливо враховувати й специфіку відтворювальних процесів. Циган Р.М., Бондаренко І.В., Зеленська В.В. акцентують, що в "в сучасних умовах, які склалися на вітчизняних підприємствах, важливим є вміння обрати правильний підхід до процесу відтворення, оскільки основні засоби, які знаходяться на балансі підприємства, потребують максимально ефективного використання" [5]. Відтак, стратегія оновлення основних засобів має враховувати як технологічні тенденції, так і економічні можливості підприємства. Значення процесів оновлення техніко-технологічної бази підтверджують Войцеховська Ю., Ємельянов О. На їх думку, підвищення конкурентоспроможності підприємств можливе лише за умови "реалізації комплексу заходів з оновлення їх основних засобів", що забезпечить "зменшення рівня фізич-

ного зношення та морального старіння засобів праці, а також сприятиме скороченню питомих витрат на виробництво та підвищенню якості продукції" [1].

Отже, сучасні підходи до управління основними засобами підприємства ґрунтуються на поєднанні стратегічного бачення їх відтворення та оновлення, якісного обліково-аналітичного забезпечення, удосконалення методики оцінювання ефективності, а також впровадження інструментів, що забезпечують раціональне використання ресурсів. Узгодженість цих компонентів формує основу для комплексного підходу до підвищення ефективності управління основними засобами в умовах сучасного ринкового середовища.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

За мету дослідження прийнято обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління основними засобами підприємства шляхом розкриття сутності цього процесу, визначення його ключових складових, аналізу актуальних підходів до формування та використання основних засобів, а також окреслення інструментарію, що забезпечує підвищення ефективності їх відтворення та експлуатації в сучасних умовах господарювання.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Управління основними засобами охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання, збереження та оновлення матеріально-технічних ресурсів підприємства. Воно забезпечує раціональне формування, експлуатацію та відтворення основних засобів для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Основні складові управління основними засобами представлені на рис. 1.

Управління основними засобами є комплексною системою, у якій усі складові перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують повний життєвий цикл активів — від визначення потреби до їх вибуття. Першим елементом цього процесу є планування потреби в основних засобах, яке формує підґрунтя для подальших управлінських рішень. На цьому етапі підприємство визначає оптимальний склад і структуру активів, прогнозує інвестиції у нове обладнання та планує модернізацію чи вибуття зношених засобів. Саме коректне планування дозволяє уникнути надлишкових витрат та забезпечити відповідність технічної бази стратегічним цілям підприємства. Наступним логі-

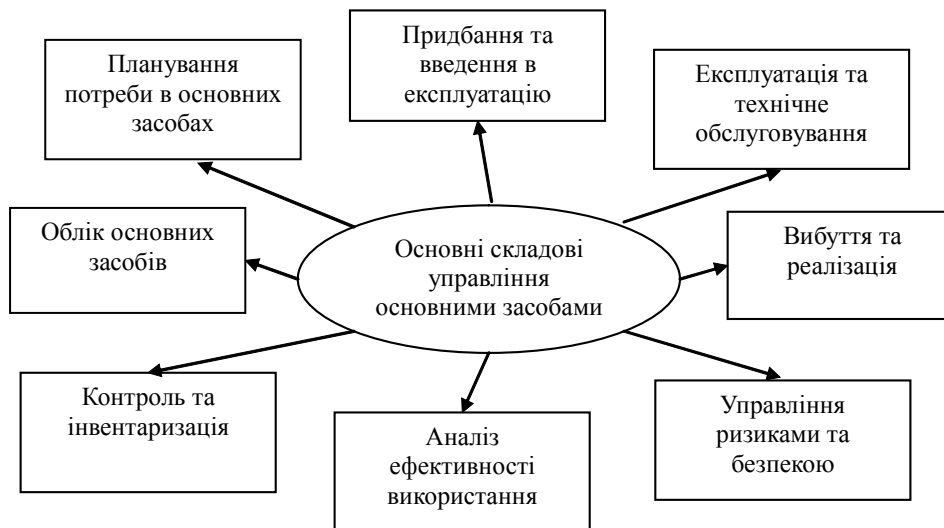


**Рис. 1. Основні складові управління основними засобами на підприємстві**

Джерело: узагальнено авторами.

чним кроком є придбання та введення активів в експлуатацію, що охоплює вибір вигідних джерел фінансування, оцінку вартості активів, пошук надійних постачальників та визначення строків корисного використання. Рішення, прийняті на цьому етапі, впливають на подальший облік, амортизацію та економічну ефективність експлуатацію основних засобів.

Після придбання активів формується облікова база, зокрема, здійснюється документальне оформлення всіх операцій руху основних засобів, ведуться інвентарні картки та реєстри, нараховується амортизація. Належний облік забезпечує інформаційну прозорість, слугує основою для контролю та аналізу та є важливим елементом як фінансової, так і управлінської звітності. Підтримуємо думку вчених, що "орієнтація вітчизняного бухгалтерського обліку на міжнародні стандарти передбачає розширення його аналітичних функцій, що потребує розробки аналітичних процедур з урахуванням міжнародного досвіду і використанням сучасних методів" [6]. Отже, належна облікова база забезпечує достовірність і своєчасність інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень, і слугує фундаментом для ефективного контролю та планування в системі управління основними засобами підприємства.

Тісно пов'язані з обліком такі складові, як контроль та інвентаризація, адже саме регулярна перевірка фактичної наявності й технічного стану активів дозволяє виявляти невикористовувані, зношені чи зайві основні засоби. Контроль забезпечує збереження майна, мінімізує ризики зловживань і формує основу для прийняття рішень щодо модернізації, ремонту або

списання активів. У свою чергу, ефективна експлуатація та технічне обслуговування визначають, наскільки довго і продуктивно основні засоби можуть виконувати свої функції. На цьому етапі організовуються технічні огляди, ремонти та модернізації, а також ведеться облік відповідних витрат. Від якісного техобслуговування залежить рівень простоїв, обсяг ремонтних витрат. Від якісного техобслуговування залежить рівень простоїв, обсяг ремонтних витрат і технічна готовність обладнання.

Результатом взаємодії всіх попередніх компонентів є можливість здійснювати повноцінний аналіз ефективності використання основних засобів. Підприємство оцінює показники фондовіддачі, фондомісткості, зносу, оновлення та продуктивності обладнання. Саме аналітична інформація дозволяє виявити резерви підвищення ефективності, визначати слабкі місця в управлінні та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальших інвестицій, ремонту чи оптимізації активів. Водночас фахівці наголошують, що "рівень фактичного аналітичного забезпечення на підприємстві не завжди є достатнім для досягнення визначеної мети управління основними засобами, особливо в умовах мінливості та невизначеності середовища функціонування" [4], тому аналітична складова має відповідати актуальним та конкретним потребам управління.

Невід'ємною частиною менеджменту підприємства є управління ризиками та безпекою, яке спрямоване на запобігання аваріям, скорочення простоїв, забезпечення страхового захисту активів та дотримання технічних і нормативних вимог. Стан основних засобів безпосередньо впливає на безперервність виробничо-

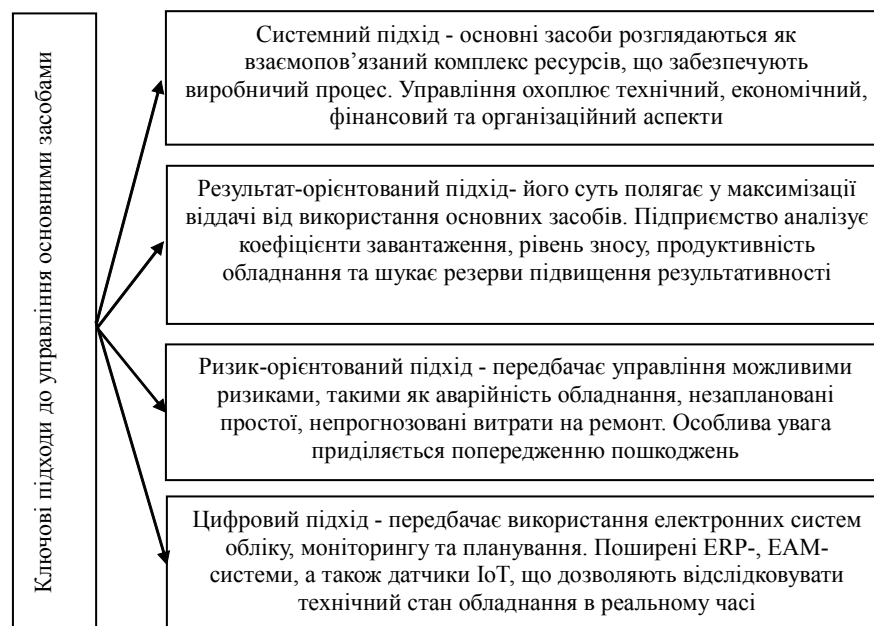


**Рис. 2. Актуальні підходи до управління основними засобами на підприємстві**

Джерело: узагальнено авторами.

го процесу, тому управління ризиками є важливою ланкою в системі управління ресурсами підприємства. Заключним етапом життєвого циклу основних засобів є їх утилізація або продаж. На цьому етапі підприємство аналізує економічну доцільність ліквідації або продажу активу, складає відповідні документи та визначає фінансовий результат цієї операції. Рішення про вибуття приймається на основі даних бухгалтерського обліку, результатів контролю, аналізу ефективності та оцінки ризиків, що підкреслює взаємозалежність усіх складових управління.

Отже, кожен елемент управління основними засобами не існує ізольовано: планування визначає потреби, придбання формує ресурсну базу, облік забезпечує інформацією, контроль перевіряє її достовірність, експлуатація впливає на тривалість використання, аналіз оцінює результативність, управління ризиками забезпечує безпеку, а вибуття завершує життєвий цикл активу. Разом вони утворюють цілісну систему, спрямовану на ефективне використання матеріально-технічних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак ефективність цієї системи значною мірою залежить від підходів, що використовуються підприємством при організації процесів управління.

Сучасні умови господарювання, динаміка технологічного розвитку та зростання конкуренції висувають нові вимоги до методів управління матеріально-технічними ресурсами. Традиційні підходи вже не забезпечують належної

гнучкості та результативності, що зумовлює необхідність переосмислення принципів організації роботи з основними засобами. Вчені наголошують, що при виборі підходу до управління основними засобами слід враховувати вплив чинників, зокрема "розмір підприємства, повноваження менеджера, фаза життєвого циклу підприємства та продукту, що пропонується ринку, сфера діяльності підприємства тощо" [3].

У цьому контексті особливого значення набувають актуальні підходи до управління основними засобами, які враховують інноваційні, технологічні та стратегічні аспекти діяльності підприємств. На рис. 2 наведені ключові підходи, які в сучасних умовах є доцільними для потреб управління основними засобами на підприємстві.

Зазначені актуальні підходи до управління основними засобами відображають сучасні вимоги підприємств до підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів та забезпечення стабільності виробничих процесів. Системний підхід є важливим тому, що дозволяє розглядати основні засоби як єдиний комплекс взаємопов'язаних елементів, координуючи технічні, економічні та організаційні аспекти їх функціонування. Використання орієнтованого на результат підходу надає можливість максимально розкрити потенціал активів, підвищити їх продуктивність та оптимізувати структуру витрат. Водночас орієнтація на ефективність дає змогу своєчасно визначати резерви підвищення ефективності та покращити

щити ключові показники результативності.

Значення ризик-орієнтованого підходу зростає через потребу запобігати аварійним ситуаціям, мінімізувати простой та зменшувати фінансові втрати, що особливо актуально в умовах нестабільного виробничого середовища. Управління ризиками сприяє підвищенню надійності обладнання та формуванню безпечних умов праці. Цифровий підхід посилює можливості менеджменту завдяки використанню сучасних інформаційних систем, які забезпечують оперативність, точність та прозорість даних. Інтеграція ERP- та ЕАМ-рішень, а також використання IoT-технологій дозволяють здійснювати моніторинг стану активів у режимі реального часу та приймати рішення на основі достовірної інформації. У поєднанні ці підходи формують сучасну модель управління основними засобами, яка забезпечує високу ефективність, зниження ризиків та стратегічну стійкість підприємства.

Використання актуальних підходів до управління основними засобами створює основу для формування дієвого інструментарію, який дозволяє впроваджувати стратегії управління на практиці. Самі підходи визначають, які методи та механізми будуть використовуватися для контролю, обліку та оптимізації активів. Без чітко організованого інструментарію навіть найсучасніші концепції управління не здатні забезпечити належний рівень ефективності. На думку вчених, "використання інструментів управління основними засобами спрямовується на вирішення конкретних задач, тому правильний вибір інструменту управління підвищує ефективність управлінського впливу" [3]. Підтримуємо твердження Войцеховської Ю., Ємельянова О., що "вибір інструментів управління потенціалом оновлення основних засобів підприємств повинен виходити із необхідності якнайкращого виконання кожної загальної та спеціальної функції такого управління" [1].

Інструменти управління дозволяють реалізувати системний підхід, оцінювати продуктивність активів, контролювати ризики та підтримувати безперервність виробничого процесу. Вони включають методи обліку, кон-

**Таблиця 1. Інструментарій управління основними засобами на підприємстві**

| Інструмент                       | Практична реалізація                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ефект у контексті управління                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Облік основних засобів           | Документування операцій із надходження, переміщення та вибуття; встановлення первісної вартості та строків корисного використання; нарахування амортизації та відображення її у витратах; ведення інвентарних карток та технічних паспортів; оцінка майна при модернізації або поліпшенні.    | Формує достовірну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, забезпечує контроль за рухом і станом активів, дозволяє уникати помилок і оптимізувати використання ресурсів.          |
| Контроль                         | Регулярна перевірка фактичної наявності та технічного стану активів; проведення інвентаризацій; моніторинг режимів експлуатації; контроль витрат на ремонт та обслуговування; виявлення неефективних або надлишкових активів; оцінка дотримання вимог охорони праці та технічних регламентів. | Забезпечує збереження основних засобів, мінімізує збитки, підвищує відповідальність персоналу та ефективність експлуатації активів.                                                            |
| Планування та прогнозування      | Визначення потреб у новому обладнанні; розробка інвестиційних планів; вибір джерел фінансування; планування ремонтів, модернізацій та техобслуговування; прогнозування витрат на ремонт, заміну та оновлення активів; оцінка економічного ефекту від оновлення.                               | Дозволяє забезпечити своєчасне оновлення та оптимізацію структури активів, планувати фінансові ресурси, підвищує ефективність управлінських рішень і стратегічну готовність підприємства.      |
| Оцінка ефективності використання | Вимірювання фондоддачі, фондомісткості, коефіцієнтів зносу, оновлення та вибуття; рентабельність основних засобів; коефіцієнти технічної готовності обладнання.                                                                                                                               | Дозволяє оцінити результативність управління активами, виявити резерви підвищення ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо модернізації, заміни чи оптимізації активів. |

Джерело: узагальнено авторами.

тролю, планування та оцінювання, які взаємопов'язані та доповнюють один одного. Саме через застосування комплексного інструментарію підприємство отримує можливість оперативно приймати управлінські рішення та досягати стратегічних цілей у використанні основних засобів. Вважаємо за потрібне виділити наступний інструментарій управління основними засобами на підприємстві (таблиця 1).

Відзначимо, що ефективне управління основними засобами підприємства базується на комплексному використанні кількох взаємопов'язаних інструментів. Облік забезпечує достовірну інформаційну базу для контролю та аналізу, контроль гарантує збереження активів і відповідальність персоналу, а планування та прогнозування дозволяють своєчасно оновлювати ресурси та оптимізувати фінансові витрати. Оцінка ефективності використання активів дає змогу виявляти резерви підвищення продуктивності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сукупності ці інструменти створюють цілісну систему, яка забезпечує максимальну результативність використання

основних засобів та підвищує стратегічну стійкість підприємства.

### **ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Управління основними засобами підприємства є ключовим фактором забезпечення ефективності виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності. Сучасні підходи, зокрема системний, орієнтований на результат, ризик-орієнтований та цифровий, дозволяють здійснювати комплексну оцінку, контроль та оптимізацію використання активів. Інструменти управління, включаючи облік, контроль, планування, технічне обслуговування та оцінку ефективності, забезпечують надійну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та підтримують стратегічну стійкість підприємства. Впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем моніторингу підвищує точність обліку, своєчасність контролю та ефективність реагування на ризики. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку методів інтегрованого управління активами, оптимізації процесів модернізації та вибуття основних засобів, а також у застосуванні аналітичних та прогнозних моделей для підвищення ефективності інвестиційних рішень. Дослідження можливостей цифровізації та впровадження інноваційних технологій управління основними засобами дозволить створити більш гнучку та адаптивну систему, здатну реагувати на динамічні зміни ринку. Тому подальший розвиток цієї тематики має як наукове, так і практичне значення для забезпечення сталого розвитку підприємств.

#### **Література:**

1. Войцеховська Ю., Ємельянов О. Концептуальні засади управління потенціалом оновлення основних засобів підприємств. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2024. № 43 (вересень). URL: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/248> (дата звернення 20.11.2025 р.).
2. Лопатовська О., Нікольчук Ю., Бондарук С. Основні засоби підприємства: методика аналізу та ефективність використання. Трансформаційна економіка. 2023. № 5 (05). С. 75—81. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-13> (дата звернення 20.11.2025 р.).
3. Мостенська Т. Г., Ковтун О. А. Теоретичні підходи до управління основними засобами підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/96.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/96.pdf) (дата звернення 20.11.2025 р.).

4. Пчелинська Г. Облікова політика підприємства як чинник формування аналітичного інструментарію управління основними засобами. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-27> (дата звернення 20.11.2025 р.).

5. Циган Р. М., Бондаренко І. В., Зеленська В. В. Удосконалений механізм управління процесом відтворення основних засобів підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-82> (дата звернення 20.11.2025 р.).

6. Якімова Л. П., Смольнікова К. А. Аналіз основних засобів підприємства: проблемно-прогностичний підхід. Інноваційна економіка. 2020. № 5—6 (84). С. 155—161. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/641> (дата звернення 20.11.2025 р.).

#### **References:**

1. Voitsekhovska, Yu. and Yemelyanov, O. (2024), "Conceptual principles of managing the potential for updating fixed assets of enterprises", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky"*, vol. 43 (September), available at: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/248> (Accessed 20 November 2025).
  2. Lopatovska, O., Nikolchuk, Yu. and Bondaruk, S. (2023), "Fixed assets of an enterprise: analysis methodology and efficiency of use", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 5 (05), p. 75—81. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-13>.
  3. Mostenska, T. G., and Kovtun, O. A. (2020), "Theoretical approaches to the management of fixed assets of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/96.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/96.pdf) (Accessed 20 November 2025).
  4. Pchelynska, G. (2022), "Accounting policy of an enterprise as a factor in the formation of analytical tools for the management of fixed assets", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-27>.
  5. Tsygan, R. M., Bondarenko, I. V. and Zelenska, V. V. (2018), "Improved mechanism for managing the process of reproducing fixed assets of enterprises", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-82>.
  6. Yakimova, L. P. and Smolnikova, K. A. (2020), "Analysis of fixed assets of an enterprise: a problem-prognostic approach", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5—6 (84), p. 155—161, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/641> (Accessed 20 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.*

УДК 658.152:657.61

**А. П. Макаренко,**д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ м. ЗапоріжжяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>**Є. В. Меліхов,**асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ м. ЗапоріжжяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>**І. В. Проскура,**магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. ЗапоріжжяORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8063-6888>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.79

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В ПРОЦЕСІ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІКРОРІВНІ

A. Makarenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Engineering  
Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Ye. Melikhov,

Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational  
and Scientific Institute named YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

I. Proskura,

Master's student of the Department of Zaporizhzhya National University of Engineering Educational  
and Scientific Institute im. YU.M. Potebni ZNU, Zaporizhzhya

### IMPROVED SCOPE AND AUDIT OF THE MAIN FEATURES IN THE PROCESS OF ANALYZING GOVERNMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES AT MICRO-LEVELS

Правильність ведення обліку та належна організація контролю за основними засобами є ключовими чинниками формування достовірної фінансової звітності, обґрунтування управлінських рішень та забезпечення раціонального використання матеріально-технічної бази підприємства. Невірне відображення операцій з основними засобами може призвести до суттєвих викривлень фінансових результатів і, як наслідок, до неефективності системи управління ресурсами.

Метою роботи є удосконалення системи бухгалтерського обліку та аудиту основних засобів підприємства в процесі аналізу господарської діяльності для ефективності прийняття управлінських рішень.

Метою аудиту основних засобів виступає комплексне дослідження коректності їх надходження, використання та вибуття, а також обґрунтованості визначення первісної вартості, вибору та застосування методів оцінки, порядку нарахування амортизації, правильності формування витрат, пов'язаних з експлуатацією активів, та достовірності відображення всіх відповідних операцій у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. У межах аудиту перевіряються законність і доцільність здійснених операцій, реальність і збереження активів, а також відповідність їх фактичної наявності даним облікових регістрів. Важливим елементом є також оцінка коректності формування фінансового результату від використання або вибуття основних засобів.

До основних завдань аудиту основних засобів належать: перевірка правильності визнання та класифікації основних засобів; перевірка правильності нарахування амортизації та віднесення її на відповідні витрати; проведення інвентаризаційної зв'язки основних засобів; перевірка правильності обліку операцій з вибуття та реалізації основних засобів; перевірка модернізації, ремонту та переоцінки основних засобів.

Запропоновані у роботі форми відомостей обліку основних засобів (ОЗ-1 — ОЗ-5) виконують функцію інструменту аналітичного контролю, що інтегрує елементи бухгалтерського обліку та аудиту. Їх практичне впровадження забезпечує: належне документальне підтвердження всіх операцій, пов'язаних з рухом основних засобів; коректну класифікацію, оцінку, амортизацію та переоцінку активів; створення єдиної системи взаємопов'язаних аналітичних документів, яка спрощує внутрішній і зовнішній аудит; підвищення рівня деталізації облікової інформації та можливості глибокого аналізу; зниження ризику викривлень фінансової звітності внаслідок помилок чи недоліків облікового процесу.

Розроблена програма аудиту основних засобів має комплексний характер та охоплює весь цикл аудиторських процедур — від етапу планування і оцінки ризиків до формування аудиторського висновку. Її структура відповідає положенням міжнародних стандартів аудиту, забезпечує логічну послідовність перевірки та орієнтована на виявлення розбіжностей між фактичними даними та інформацією, відображеною в регістрах бухгалтерського обліку.

Запропоновані відомості обліку основних засобів є ефективним доповненням до традиційної системи бухгалтерських регістрів. Їх застосування має вагоме практичне значення, оскільки підвищує прозорість і контрольованість облікових процесів, зменшує трудомісткість обробки інформації, оптимізує документообіг і скорочує час, необхідний для складання та перевірки фінансової звітності.

The correctness of the management and proper organization of control over the main personnel and key officials, the formation of reliable financial information, the rationalization of management decisions and the provision of rational financial support material and technical base of the enterprise. Incorrect execution of operations with basic functions can lead to significant distortion of financial results and, as a result, to ineffectiveness of the resource management system.

The method of work is to improve the accounting system and audit the main features of the enterprise in the process of analyzing government activities for the effectiveness of making management decisions.

The audit of the main features involves a comprehensive investigation of the correctness of their application, selection and vibuta, as well as the organization of the primary performance, the choice and implementation of assessment methods, and the order of implementation. depreciation, the correctness of the formation of expenses related to the operation of assets, and the reliability of the representation of all types of transactions in the accounting department and financial reporting. During the audit, the legality and integrity of these operations are verified, the reality and conservation of assets, as well as the consistency of their actual presence with the data of the regional registers. An important element is also the assessment of the correctness of the formation of the financial result in the light of changes or changes in the main features.

Prior to the main tasks of the audit of the main features, the following should be carried out: verification of the correctness of recognition and classification of the main features; checking the correctness of depreciation accounting and deductions for general expenses; carrying out an inventory of the main assets; checking the correctness of the operation from the vibration and implementation of the main features; verification of modernization, repair and reassessment of basic features.

The application of the robotic form of statements to the area of the main functions (OZ-1 — OZ-5) establishes the function of an analytical control tool that integrates elements of the accounting and auditing area. Their practical implementation will ensure: reliable documentary evidence of all operations related to the functioning of the main functions; correct classification, valuation, depreciation and revaluation of assets; creation of a unified system of interconnected analytical documents, which will facilitate internal and external audit; increasing the level of detail of cloud information and the possibility of in-depth analysis; Reducing the risk of financial distortion due to benefits and shortcomings in the financial process.

The developed program for auditing the main features is comprehensive in nature and covers the entire cycle of audit procedures — from the stage of planning and risk assessment to the formation of the audit standard. This structure complies with the provisions of international auditing standards, ensures a logical consistency of the review and is focused on identifying discrepancies between the actual data and the information displayed in accounting registers.

Providing information about the main features and effective additions to the traditional system of accounting registers. Their implementation is of great practical importance, as it promotes insight and control of business processes, reduces the complexity of information processing, optimizes document management and speeds up the time, necessary for the development and verification of financial information.

*Ключові слова: удосконалення, облік, аудит, основні засоби, аналіз, господарська діяльність, відомості, робочі документи аудитора, план, програма, тест, управління.*

*Key words: improvement, appearance, audit, main functions, analysis, government activity, records, auditor's working documents, plan, program, test, management.*

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

У сучасних умовах господарювання ефективне управління основними засобами є забез-

печення стабільності діяльності підприємств. Від правильності ведення їх обліку та контролю залежить достовірність фінансової звітності, обґрунтованість управлінських рішень, а також раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю основних засобів

| №  | Зміст питання                                                                                                                                                                                                                                                                               | Варіанти відповіді  |     |    |          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|----|----------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Інформація відсутня | Так | Ні | Примітки |
| 1  | Як оцінюються основні засоби при їх придбанні?<br>- за первісною вартістю;<br>- за справедливою вартістю;<br>- за залишковою вартістю;<br>- за ліквідаційною вартістю?                                                                                                                      |                     |     |    |          |
| 2  | 2. Якщо очікуваний строк використання активу становить більше одного року або нормального операційного циклу, до якої категорії він належить:<br>- до запасів;<br>- до малоцінних необоротних матеріальних активів;<br>- до основних засобів;<br>- до нематеріальних активів?               |                     |     |    |          |
| 3  | Які дії повинен виконати аудитор при перевірці наявності основних засобів:<br>- перевірити інвентарні номери та фактичну наявність;<br>- звірити дані бухгалтерського обліку з інвентарними списками;<br>- перевірити наявність актів введення в експлуатацію;<br>- усі зазначені варіанти? |                     |     |    |          |
| 4  | Як відображається в обліку нарахування амортизації основних засобів, що використовуються у виробництві:<br>- Дт 23 Кт 131;<br>- Дт 91 Кт 131;<br>- Дт 92 Кт 131;<br>- Дт 93 Кт 131;<br>- Дт 94 Кт 131?                                                                                      |                     |     |    |          |
| 5  | Як відображається в обліку поточний ремонт основних засобів, що використовуються у цеху:<br>- Дт 23 Кт 131;<br>- Дт 91 Кт 131;<br>- Дт 92 Кт 131;<br>- Дт 93 Кт 131;<br>- Дт 94 Кт 131?                                                                                                     |                     |     |    |          |
| 6  | 7. На якому рахунку відображається реалізація основних засобів:<br>- Дт 976 Кт 10<br>- Дт 977 Кт 10<br>- Дт 131 Кт 10<br>- Дт 943 Кт 286<br>- Дт 286 Кт 10<br>- Дт 680 Кт 712?                                                                                                              |                     |     |    |          |
| 7  | Які методи амортизації застосовуються до основних засобів відповідно до НП(С)БО 7:<br>- прямолінійний;<br>- виробничий;<br>- кумулятивний;<br>- метод зменшення залишкової вартості;<br>- податковий метод?                                                                                 |                     |     |    |          |
| 8  | Які первинні документи використовуються для оформлення операцій з основними засобами:<br>- акт приймання-передачі (ОЗ-1);<br>- акт списання (ОЗ-3, ОЗ-4);<br>- інвентарна картка обліку (ОЗ-6);<br>- усі перелічені вище?                                                                   |                     |     |    |          |
| 9  | Який документ регулює методологічні засади обліку основних засобів:<br>- НП(С)БО 7 «Основні засоби»;<br>- НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи»;<br>- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»;<br>- НП(С)БО 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність»? |                     |     |    |          |
| 10 | У якому рядку Балансу відображається вартість основних засобів:<br>- рядок 1010 «Основні засоби»;<br>- рядок 1090 «Інші необоротні активи»;<br>- рядок 1100 «Оборотні активи»?                                                                                                              |                     |     |    |          |

Джерело: складено авторами.

Попри наявність нормативно-правового регулювання обліку основних засобів, на практиці залишаються актуальними проблеми, пов'язані з ідентифікацією активів, визначен-

ням їх первісної вартості, амортизаційної політики, класифікації витрат на ремонти та модернізацію. Недостатня аналітичність облікової інформації та відсутність внутрішнього

Таблиця 2. Загальний план проведення аудиту основних засобів

| Етап перевірки | Процедури перевірки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Період проведення | Виконавці |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| Підготовчий    | – Ознайомлення з діяльністю підприємства, його структурою, видом діяльності та обліковою політикою.<br>– Вивчення внутрішніх положень щодо обліку основних засобів.<br>– Аналіз попередніх аудиторських звітів і фінансової звітності.<br>– Складання детального плану аудиту та розподіл завдань між членами аудиторської групи.                                                                                        |                   |           |
| Фізичний       | Проведення інвентаризації основних засобів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |           |
| Основний       | – Перевірка правильності визнання та класифікації основних засобів (ОЗ-1).<br>– Перевірка правильності нарахування амортизації та віднесення її на відповідні витрати (ОЗ-2).<br>– Проведення інвентаризаційної звірки основних засобів (ОЗ-3).<br>– Перевірка правильності обліку операцій з вибуття та реалізації основних засобів (ОЗ-4).<br>– Перевірка модернізації, ремонту та переоцінки основних засобів (ОЗ-5). |                   |           |
| Завершальний   | – Узагальнення результатів аудиту та формування робочих висновків.<br>– Підготовка аудиторського звіту та формування рекомендацій щодо усунення виявлених порушень.<br>– Обговорення результатів із керівництвом підприємства.<br>– Підписання аудиторського звіту та завершення перевірки.                                                                                                                              |                   |           |

Джерело: складено авторами.

контролю ускладнюють управління майном, підвищують ризики викривлення звітності та знижують ефективність використання ресурсів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми теорії та практики обліку і аудиту основних засобів були предметом дослідження багатьох учених, серед яких Бутинець Ф. Ф., Давидов Г. М., Кулаковська А. П., Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Піча Ю. В., Сахарцева І. І., Усач Б. Ф. та інші. Їхні наукові розробки стали теоретичною базою для подальшого вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами. У працях науковців дане питання висвітлюється з різних наукових позицій, при цьому акцент робиться на специфічних аспектах ведення обліку та аудиту необоротних активів, що свідчить про багатогранність підходів до його вирішення. Проте саме методологічні питання ведення обліку та проведення аудиту основних засобів розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження. Отже, наявні наукові напрацювання створюють базу для подальшого дослідження проблем удосконалення методики обліку та аудиту в умовах цифровізації бухгалтерського обліку та переходу до міжнародних стандартів фінансової звітності.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є удосконалення системи бухгалтерського обліку та аудиту основних засобів підприємства в процесі аналізу господарської діяльності для ефективності прийняття управлінських рішень.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою аудиту основних засобів є комплексне дослідження правильності їх надходження, використання та вибуття, а також обґрунтованості визначення первісної вартості, методів оцінки та достовірності відображення відповідних даних у бухгалтерському обліку й фінансовій звітності.

Аудит основних засобів спрямований на підтвердження законності та доцільності здійснених господарських операцій, перевірку збереження активів, відповідності їх фактичної наявності даним обліку, а також забезпечення правильності формування фінансових результатів від їх використання або вибуття.

Основними завданнями аудиту основних засобів є:

- перевірка правильності визнання та класифікації основних засобів;
- перевірка правильності нарахування амортизації та віднесення її на відповідні витрати;

Таблиця 3. Програма аудиту основних засобів

| №                                                                                                                                                                 | Мета аудиту                                                                                   | Перелік процедур контролю                                                                                                        | Критерії якості     | Метод перевірки                                    | Код робочого документа | Період проведення | Виконавець | Примітки |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------|------------------------|-------------------|------------|----------|
| 1                                                                                                                                                                 | Впевнитися у правильності визнання та класифікації основних засобів                           | Перевірка первісного визнання, відповідності критеріям активу, документального підтвердження придбання та реєстрації об'єкта     | А, Б, В, Г, Е       | Документальний, по суті, арифметичний, суцільний   | ОЗ-1                   |                   |            |          |
| 2                                                                                                                                                                 | Перевірити правильність нарахування амортизації та її віднесення на відповідні рахунки витрат | Аналіз застосованих методів амортизації, перевірка правильності розрахунку, відповідності обліковій політиці підприємства        | А, Б, В, Г, Е, Є    | Документальний, арифметичний, по суті, вибіркового | ОЗ-2                   |                   |            |          |
| 3                                                                                                                                                                 | Переконатися у фактичній наявності, збереженні та технічному стані основних засобів           | Проведення інвентаризаційної звітності, порівняння з даними бухгалтерського обліку, перевірка наявності актів приймання-передачі | А, Б, В, Г          | Фактичний, документальний, вибіркового             | ОЗ-3                   |                   |            |          |
| 4                                                                                                                                                                 | Встановити правильність відображення операцій з вибуття та реалізації основних засобів        | Перевірка документів з реалізації, правильності визначення залишкової вартості, доходів та фінансового результату від продажу    | А, Б, В, Г, Е, Є    | Документальний, арифметичний, по суті, вибіркового | ОЗ-4                   |                   |            |          |
| 5                                                                                                                                                                 | Переконатися у правильності відображення модернізації, ремонту та переоцінки основних засобів | Перевірка актів на виконання робіт, класифікація витрат як поточних чи капітальних, аналіз впливу на балансову вартість          | А, Б, В, Г, Д, Е, Є | Документальний, по суті, арифметичний, вибіркового | ОЗ-5                   |                   |            |          |
| Критерії якості перевірки: наявність – А; правдивість – Б; права та зобов'язання – В; повнота – Г; вимірювання – Д; оцінку вартості – Е; подання і розкриття – Є. |                                                                                               |                                                                                                                                  |                     |                                                    |                        |                   |            |          |

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4. Робочий документ ОЗ-1  
"Перевірка первісного визнання та класифікації основних засобів"

| № | Найменування об'єкта | Дата придбання | Первісна вартість (грн) | Критерій визнання | Документ (накладна, акт) | Висновок аудитора |
|---|----------------------|----------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| 1 |                      |                |                         |                   |                          |                   |

Джерело: удосконалено авторами.

— проведення інвентаризаційної звітності основних засобів;

— перевірка правильності обліку операцій з вибуття та реалізації основних засобів;

— перевірка модернізації, ремонту та переоцінки основних засобів.

Реалізація зазначених завдань у межах аудиторських процедур забезпечує правильну оцінку стану обліку основних засобів, підвищує рівень фінансової дисципліни та сприяти формуванню достовірної обліково-аналітичної інформації для потреб управління. Тест внутрішнього контролю основних засобів подано в таблиці 1.

Після отримання в процесі попереднього планування необхідної інформації про діяльність підприємства аудитор розробляє загальний план аудиту основних засобів (табл. 2). Цей документ має організаційно-методологічний характер і є основою для здійснення аудиторської перевірки. У ньому визначаються обсяг і

напрямок перевірки, етапи аудиту, строки виконання окремих робіт та відповідальні особи. План забезпечує системність, узгодженість дій аудиторів і раціональний розподіл часу на кожному етапі перевірки.

Програму аудиту основних засобів наведено в таблиці 3. Для вирішення поставлених завдань аудиту основних засобів авторами запропоновано низку робочих документів, які можуть слугувати належними та достатніми доказами якісного проведення аудиторської перевірки. Їх застосування сприятиме підвищенню обґрунтованості висновків аудитора та забезпеченню достовірності отриманих результатів контролю.

З метою перевірки правильності віднесення активів до складу основних засобів і встановлення достовірності їх первісної оцінки аудитором заповнюється відповідний робочий документ (таблиця 4).

**Таблиця 5. Робочий документ ОЗ-2 "Аналіз нарахування амортизації основних засобів"**

| № | Група основних засобів | Метод амортизації | Річна норма (%) | Первісна вартість | Нарахована амортизація | Відхилення / помилки |
|---|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|------------------------|----------------------|
|   |                        |                   |                 |                   |                        |                      |

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 6. Робочий документ ОЗ-3 "Інвентаризаційна звірка основних засобів"**

| № інв. | Найменування об'єкта | Місце експлуатації | Відповідальна особа | Факт. наявність | За даними обліку | Різниця | Коментар аудитора |
|--------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------|------------------|---------|-------------------|
|        |                      |                    |                     |                 |                  |         |                   |

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 7. Робочий документ ОЗ-4  
"Перевірка операцій вибуття та реалізації основних засобів"**

| № | Об'єкт | Дата реалізації | Первісна вартість | Знос | Залишкова вартість | Ціна реалізації | Проведення | Висновок аудитора |
|---|--------|-----------------|-------------------|------|--------------------|-----------------|------------|-------------------|
|   |        |                 |                   |      |                    |                 |            |                   |

Джерело: удосконалено авторами.

Застосування даного документа дасть змогу аудиторі перевірити правильність класифікації активів, наявність документального підтвердження права власності, відповідність обліковій політиці підприємства.

Одним із завдань проведення аудиту основних засобів є всебічна перевірка дотримання підприємством принципів і методологічних положень нарахування амортизації відповідно до вимог Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" та положень облікової політики. Аудит спрямований на встановлення обґрунтованості обраних методів амортизації, їх послідовного застосування упродовж звітних періодів, правильності відображення результатів амортизаційних відрахувань у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, а також на оцінку впливу амортизаційної політики на достовірність показників фінансового стану підприємства (таблиця 5).

Використання цього документа сприятиме проведенню аудитором якісної перевірки обґрунтованості вибору підприємством методу амортизації, а також достовірності розрахунку амортизаційних сум і правильності їх відображення в обліку за відповідними бухгалтерськими проведеннями (Дт 23, 91, 92, 93 — Кт 131).

Завданням проведення аудиту основних засобів є здійснення комплексної перевірки наявності, стану та збереження основних засобів підприємства з метою підтвердження їх фактичного існування, відповідності даним бухгалтерського обліку та достовірності відображення у фінансовій звітності. Аудит спрямований на встановлення правильності проведення інвентаризації, відповідності первинних доку-

ментів вимогам чинного законодавства, своєчасності відображення результатів звірки в облікових регістрах, а також на оцінку ефективності системи внутрішнього контролю щодо збереження основних засобів. Результати аудиту дозволяють оцінити реальний технічний стан об'єктів, виявити можливі випадки нестач, надлишків або невикористовуваних активів і надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління основними засобами підприємства (таблиця 6).

Цей документ дасть змогу аудиторі перевірити проведення інвентаризації, наявність актів ОЗ-3 (списання) або ОЗ-6 (інвентарна картка), фактичну відповідність облікових і фізичних даних.

Проведення аудиту основних засобів вимагає здійснення поглибленої оцінки правильності відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних із вибуттям, реалізацією та списанням основних засобів, а також визначення достовірності сформованого фінансового результату від таких операцій. Аудит спрямований на перевірку законності підстав для вибуття активів, правильності оформлення первинних документів (актів за формами ОЗ-3, ОЗ-6 та інших), відповідності облікових записів вимогам НП(С)БО 7 "Основні засоби" та внутрішнім регламентам підприємства. У процесі аудиту здійснюється зіставлення облікових даних із фактичними результатами реалізації або ліквідації об'єктів, аналізується вплив зазначених операцій на фінансові показники підприємства та оцінюється повнота відображення доходів і витрат, пов'язаних із вибуттям основних засобів (таблиця 7).

**Таблиця 8. Робочий документ ОЗ-5 "Аналіз модернізації, ремонту та переоцінки основних засобів"**

| № | Вид робіт | Об'єкт | Вартість робіт | Джерело фінансування | Відображення в обліку | Висновок аудитора |
|---|-----------|--------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
|   |           |        |                |                      |                       |                   |

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 9. Відомість визнання та класифікації основних засобів (ОЗ-1)**

| № | Найменування об'єкта | Дата придбання | Первинний документ (акт, накладна) | Первісна вартість, грн | Термін корисного використання | Група ОЗ (будівлі, машини, транспорт тощо) | Відповідальний підрозділ | Підстава для визнання (п. НП(С)БО 7) | Примітки |
|---|----------------------|----------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------|
|   |                      |                |                                    |                        |                               |                                            |                          |                                      |          |

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 10. Відомість контролю за нарахуванням амортизації (ОЗ-2)**

| № | Найменування об'єкта | Метод амортизації | Первісна вартість, грн | Ліквідаційна вартість, грн | Строк використання, років | Нараховано за місяць, грн | Накопичений знос, грн | Витрати (рахунок) | Примітки |
|---|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|----------|
|   |                      |                   |                        |                            |                           |                           |                       |                   |          |

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 11. Відомість інвентаризаційної звірки основних засобів (ОЗ-3)**

| № | Найменування об'єкта | Інвентарний номер | Фактична наявність (так/ні) | Стан (придатний / потребує ремонту / списанню) | Балансова вартість, грн | Залишкова вартість, грн |
|---|----------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   |                      |                   |                             |                                                |                         |                         |

Джерело: удосконалено авторами.

Застосування даного документа дасть змогу аудитору перевірити правильність перенесення залишкової вартості на рахунок 286 "Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу", відображення доходів і витрат, розрахунок фінансового результату від реалізації.

Аудит основних засобів передбачає ґрунтовний аналіз операцій з їх ремонту, модернізації, реконструкції та переоцінки з метою визначення правильності їх відображення в обліку та обґрунтованості класифікації як поточних витрат або капітальних інвестицій. Перевірка спрямована на оцінку дотримання підприємством вимог НП(С)БО 7 "Основні засоби" та облікової політики, коректності первинного документування, економічної доцільності здійснених робіт і їх впливу на вартісні показники активів.

Особлива увага приділяється оцінці впливу проведених модернізацій і переоцінок на величину амортизаційних відрахувань, залишкову вартість активів та достовірність відображення результатів у фінансовій звітності. Результати аудиту дають змогу сформулювати висновки щодо ефективності управління основними засобами та відповідності облікових процедур

чинним нормативно-правовим вимогам (таблиця 8).

Застосування вищезазначеного документа дасть змогу аудитору перевірити правильність віднесення витрат на ремонти та поліпшення основних засобів, дотримання критеріїв визнання витрат як капітальних інвестицій, правильності документального оформлення модернізації, ремонтів та переоцінки, правильності оцінки первісної вартості основних засобів в обліку, вплив здійснених робіт на фінансовий результат.

З метою вдосконалення бухгалтерського обліку основних засобів на підприємствах доцільно використовувати відомості, наведені у таблицях 9—13. Їх застосування сприяє систематизації даних аналітичного та синтетичного обліку, забезпеченню правильності класифікації, оцінки й амортизації об'єктів, а також достовірному відображенню господарських операцій у фінансовій звітності.

Так, для відображення в обліку об'єкта основних засобів у відповідності з критеріями його визнання і визначення його групи, на наш погляд, досить вдалим буде застосування Відомості визнання та класифікації основних засобів (ОЗ-1), яку наведено у таблиці 9.

**Таблиця 12. Відомість операцій з вибуття (реалізації, списання) основних засобів (ОЗ-4)**

| № | Найменування об'єкта | Причина вибуття (продаж, ліквідація, безоплатна передача) | Документ (акт, накладна) | Первісна вартість | Накопичений знос | Залишкова вартість | Ціна реалізації | Фінансовий результат (прибуток/збиток) | Кореспонденція рахунків | Примітки |
|---|----------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|------------------|--------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------------|----------|
|   |                      |                                                           |                          |                   |                  |                    |                 |                                        |                         |          |

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 13. Відомість ведення в обліку капітальних інвестицій, ремонту та модернізації основних засобів (ОЗ-5)**

| № | Найменування об'єкта | Вид робіт (ремонт, модернізація, добудова) | Документ (акт виконаних робіт) | Сума витрат, грн | Віднесення витрат (Дт 15 чи 23) | Результат (збільшення первісної вартості / поточні витрати) | Підстава для зміни вартості | Примітки |
|---|----------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|
|   |                      |                                            |                                |                  |                                 |                                                             |                             |          |

Джерело: удосконалено авторами.

Відомість контролю за нарахуванням амортизації (ОЗ-2) наведено в таблиці 10. Призначення відомості відображення в обліку методу амортизації, правильності розрахунку суми зносу та правильного віднесення на рахунки витрат у відповідності з його місцем експлуатації (Дт 23, 91, 92, 93, 94).

Відомість інвентаризаційної звірки основних засобів (форма ОЗ-3), представлена в таблиці 11, призначена для систематизації та узагальнення результатів інвентаризації основних засобів підприємства. Її використання забезпечує можливість встановлення відповідності між фактичною наявністю об'єктів основних засобів і даними бухгалтерського обліку, а також дозволяє оцінити їх технічний стан, ступінь зносу та рівень збереження. Даний документ є важливим елементом системи внутрішнього контролю, оскільки сприяє виявленню можливих розбіжностей між обліковими і фактичними показниками, встановленню причин відхилень, визначенню об'єктів, що втратили придатність або потребують ремонту, та забезпечує підвищення достовірності фінансової звітності підприємства.

Відомість операцій з вибуття (реалізації, списання) основних засобів (форма ОЗ-4), представлена в таблиці 12, є аналітичним документом, призначеним для узагальнення та систематизації інформації щодо руху основних засобів у частині їх вибуття. Її основним призначенням є забезпечення повного та достовірного відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних із реалізацією, списанням, безоплатною передачею або ліквідацією об'єктів основних засобів.

Застосування цієї відомості дає змогу встановити правомірність і документальне підтвердження фактів вибуття активів, оцінити правильність визначення їх залишкової вартості, сум доходів і витрат, пов'язаних з операціями реалізації, а також достовірність розрахунку фінансового результату. Крім того, відомість сприяє підвищенню якості внутрішнього контролю за ефективним використанням і рухом основних засобів, запобігає необґрунтованим втратам активів та забезпечує прозорість облікових процедур у процесі формування фінансової звітності підприємства.

Відомість ведення в обліку капітальних інвестицій, ремонту та модернізації основних засобів (форма ОЗ-5), представлена в таблиці 13, є важливим аналітичним документом, призначеним для відображення та контролю операцій, пов'язаних із відновленням, поліпшенням і переоцінкою об'єктів основних засобів. Її основне призначення полягає у документальному підтвердженні здійснених капітальних інвестицій, витрат на ремонт і модернізацію, а також у забезпеченні належного облікового розмежування між поточними ремонтами та роботами, що призводять до збільшення первісної вартості активів.

Застосування цієї відомості сприяє підвищенню точності та обґрунтованості бухгалтерських рішень щодо віднесення витрат до складу капітальних або поточних, забезпечує контроль за ефективністю використання ресурсів, своєчасним введенням оновлених об'єктів в експлуатацію, а також правильністю визначення фінансового результату від вибуття чи модернізації основних засобів. Крім того, вона є інструментом оцінки впливу здійснених

інвестицій і ремонтно-модернізаційних заходів на відтворення виробничого потенціалу та достовірність показників фінансової звітності підприємства.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Запропоновані у роботі форми відомостей обліку основних засобів (ОЗ-1 — ОЗ-5) — це інструмент аналітичного контролю, який поєднує функції бухгалтерського обліку та аудиту. Їх застосування дозволяє: забезпечити документальне підтвердження усіх господарських операцій, пов'язаних з основними засобами; здійснювати правильну класифікацію, оцінку, амортизацію, переоцінку та вибуття активів; створити єдину систему взаємопов'язаних документів, що полегшує проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту; підвищити рівень деталізації облікової інформації; зменшити ризик викривлення фінансової звітності через помилки.

Розроблена програма аудиту основних засобів забезпечує комплексний підхід до перевірки достовірності даних, що відображаються у бухгалтерському обліку, та сприяє виявленню відхилень між фактичними і обліковими показниками. Її структура відповідає сучасним вимогам міжнародних стандартів аудиту та містить логічну послідовність процедур з планування до формування висновків.

Запропоновані відомості обліку основних засобів доповнюють традиційну систему бухгалтерських реєстрів і мають практичне значення для ведення обліку підприємств. Вони сприяють підвищенню прозорості облікових операцій, зниженню трудомісткості процесів, оптимізації документообігу та скороченню часу на підготовку фінансової звітності.

#### **Література:**

1. Меліхова Т. О., Романенко К. В. Удосконалення організації бухгалтерського процесу та методики аудиту вибуття основних засобів в обліку суб'єктів малого підприємництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. — URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9445> (дата звернення: 17.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.18
2. Меліхова Т. О., Гребенюк О. В. Удосконалення методичних підходів до аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 27—32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27
3. Меліхова Т. О., Климова О. В. Удосконалення обліку та внутрішнього контролю списання основних засобів бюджетних установ для підвищення якості контролю та ефективності проведення ревізії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 30—36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.30
4. Меліхова Т. О., Герасименко Ю. М. Розробка програми аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 24. С. 46-53. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.46
5. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
6. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
7. Меліхова Т. О. Визначення витрат господарської діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків: ХНЕУ, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ВД "Інжек", 2013. № 3. С. 254-258.
8. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.
9. Меліхова Т. О., Височина В. В. Розробка програми аудиту витрат на виробництво для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та держава*, 2018. № 1. С. 69—75.
10. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.
11. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 516 с.
12. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II: навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 368 с.
13. Меліхова Т. О., Білоконь М. Ю. Удосконалення документування обліку та контролю капітальних та поточних ремонтів основних засобів для поліпшення фінансового обліку та

аудиту. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 38—43. DOI: 10.32702/2306 6814.-2023.21.38

14. Меліхова Т. О. Розробка програми аудиту ефективності використання основних засобів на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 20. С. 33—37.

#### References:

1. Melikhova, T. and Romanenko, K. (2021), "Improving the organization of the accounting process and methods of auditing the disposal of fixed assets in the accounting of small businesses", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445> (Accessed 15 Nov 2025).

2. Melikhova, T. and Hrebenuk, O. (2020), "Improvement of methodical approaches to audit of fixed assets acquisition for increasing of a level of enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 27—32.

3. Melikhova, T. and Klymova, O. (2021), "Adequate area of internal control over the write-off of the main budgetary installations for the improvement of the quality of control and efficiency of the revision", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 30—36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.30

4. Melikhova, T. and Herasyenko, Yu. (2018), "The development of a program audit of the receipt of fixed assets for raising the level of financial security at the enterprise", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 46—53.

5. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musyichenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

6. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musyichenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

7. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

8. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanye, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency]*, Kherson, Ukraine.

9. Melikhova, T.O. and Vysochyna, V.V. (2018), "Development of a program for auditing production costs to improve the financial safety of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 69—75.

10. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriia i metodyka dokumentuvannia v obliku ta audyti [Theory and*

*methodology of documentation in accounting and auditing]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

11. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhhalters'koho obliku. Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders [Теорія бухгалтерського обліку]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

12. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II. [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

13. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II. Financial accounting II [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

14. Melikhova, T. and Bilokon, M. (2023), "Improvement of documentation of accounting and control of capital and current repairs of fixed assets to improve financial accounting and auditing", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 38—43. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.21.38

15. Melikhova, T. (2017), "Development of a program of auditing the efficiency of use of fixed assets in the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 33—37.

*Стаття надійшла до редакції 23.11.2025 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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.439

**М. Й. Малік,**д. е. н., професор, академік НААН, головний науковий співробітник  
відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції,  
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9198-4460>**О. Г. Шпикуляк,**д. е. н., професор, член-кореспондент НААН, учений секретар Інституту,  
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>**В. І. Кифяк,**к. е. н., доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія ФедьковичаORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>**К. Ю. Ксенофонтова,**старший науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації та агропромислової  
інтеграції, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8412-9666>**В. М. Анікеєнко,**

к. держ. упр., докторант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1525-1554>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.89

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

**М. Malik,**Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Academician of NAAS of Ukraine, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"**О. Shpykuliak,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Scientific Secretary, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

**V. Kyfyak,**

PhD in Economics, Associate Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**K. Ksenofontova,**Senior researcher, Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-industrial Integration,  
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"**V. Anikeienko,**

PhD in Public Administration, Doctoral candidate, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

### STRATEGIC GUIDELINES FOR AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER INSTITUTIONAL INSTABILITY

У дослідженні визначені стратегічні орієнтири розвитку аграрного підприємництва в Україні в умовах перманентної інституційної нестійкості, зумовленої геополітичними шоками, воєнними ризиками та системними кризами. Обґрунтовано, що стійкість сектору детермінується ефективністю саморегульованої економічної системи та здатністю організаційних моделей до адаптивної трансформації в умовах невизначеності.

Проведено аналіз релевантного наукового дискурсу, що фокусується на механізмах резильєнтності, кооперації, цифровізації та сталого розвитку. Виявлено методологічну прогалину щодо системного інтегрування факторів воєнних загроз у стратегічне планування розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища. Запропоновані цільові настанови спрямовані на інституційне зміцнення, стимулювання різних форм підприємництва та усунення інституційної інерції, забезпечуючи вектор на післявоєнну відбудову та євроінтеграцію аграрної економіки.

This research establishes strategic guidelines for the development of agricultural entrepreneurship in Ukraine amid a highly volatile institutional environment, primarily destabilized by geopolitical shocks and the resulting systemic war risks. The study determines that the long-term resilience and sustained growth of the sector necessitate the formation of an efficient self-regulating economic system and innovative organizational models capable of adaptive transformation during both wartime and the subsequent post-war reconstruction phase.

The strategic trajectory of the agrarian sector is intrinsically linked to entrepreneurial activity, spanning from family farms to large agrohholdings, which together constitute vital cooperation networks. However, institutional fragility, regulatory uncertainty, and market volatility erect substantial barriers, impeding innovation and suppressing investment. A thorough analysis of the scientific discourse—which integrates global resilience models with national adaptations for martial law and European integration—reveals a critical research gap: the absence of a systemic approach to integrating military risks into strategic planning models.

The objective is to scientifically substantiate these strategic guidelines by synthesizing global and national best practices while concurrently integrating systemic risks. Key strategic priorities include stimulating the capitalization of small enterprises, creating the institutional foundation for partnership between small and large agribusinesses, and actively overcoming institutional inertia. The resulting strategy acknowledges the essential socio-economic role of entrepreneurship in facilitating rural territorial development and ensuring food security.

An analysis of entrepreneurial dynamics shows a steep decline in new registrations in 2022 followed by a volatile recovery, underscoring the extreme high-risk environment. The study underscores the critical function of agricultural cooperatives in providing essential market access. The proposed framework is meticulously aligned with national strategic objectives and Ukraine's EU candidate status, focusing on achieving macroeconomic stability. Strategic goals for scientific support encompass aligning state policy with European investment programs, stabilizing logistics, and vigorously pursuing accession to the EU Common Agricultural Policy (CAP). Successful implementation is projected to yield significant outcomes by 2030, such as increasing the number of small enterprises and elevating the combined sales share of small enterprises and cooperatives to 20% of total realized output, thereby decisively strengthening the sector's competitiveness and accelerating its integration into the European economic space.

*Ключові слова: аграрне підприємництво, інституційне середовище, воєнні ризики, стратегічні орієнтири, кооперація, відбудова, євроінтеграція.*

*Key words: Agricultural Entrepreneurship, Institutional Environment, War Risks, Strategic Guidelines, Cooperation, Post-War Recovery, Euro-Integration.*

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

Ефективність і стійкість аграрного сектора економіки системно залежить від диспозицій функціоналу підприємництва. Натеper аграрні підприємства, а також будь-які інші галузеві суб'єкти підприємницької діяльності перебувають в умовах нестійкого інституційного середовища. Насамперед зреалізовують господарські функції з огляду на перспективи повоєнного відновлення й євроінтеграції. Розвиток підприємств залежить від ефективності функціонування систем саморегулювання, а також механізму державного регулювання. Виходячи з наявних умов розвитку аграрного підприєм-

ництва, а також необхідності формування конкурентоспроможного бекграунду, верифікації адаптивного стратегування, пріоритет науково-методичного дискурсу полягає у визначенні стратегічних орієнтирів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку підприємництва, зокрема в рамках аграрного дискурсу, актуально представлена в проєкції широкої гамми широкої гамми досліджень і публікацій. Дифузія знань у розкритті позиціонованої проблеми інституціоналізована працями науковців: А. Сміт [39] — вважав господарську діяльність основою економічного добробуту націй, а підприємництво детермінантою багатства народів;

Й. Шумпетер [49] — визначив підприємництво як діяльність у процесі реалізації якої підприємець комбінує ресурси прагнучи у результаті отримати дохід, діючи при цьому в умовах ризику; Б. Гаврилишин [16] — означив виключну роль підприємництва в економіці й наголосив на вмотивованості підприємця взаємодіяти з ринковими інститутами для максимізації прибутку; З. Варналій [14] — підприємництво певний тип господарювання, в якому головним суб'єктом є підприємець, який раціонально комбінує (об'єднує) фактори виробництва, на інноваційних засадах та на власний ризик організовує й управління виробництвом з метою отримання підприємницького доходу [14, с. 112]; В. Андрійчук [12; 13] — методично визначив й аналітично ідентифікував стратегічні характеристики аграрної підприємницької моделі функціонуючої в умовах довготривалих структурних реформ і турбулентностей [12], запропонував універсальні підходи до визначення ефективності підприємств [13].

Отримавши відповідний теоретико-методичний імпульс знання про підприємництво активно розвиваються, розширюється предметна область у загальноекономічному й галузевому ракурсі.

Салам та ін. [8] окреслює еволюцію аграрного підприємництва від традиційних до цифрових екосистем, виділяючи інновації, молоде підприємництво, урбаністичне агровиробництво та інклюзивні моделі для подолання кліматичних і постпандемійних шоків. Науковці Осеї та Чжуан [6] емпірично доводять зростання ефективності фермерських господарств на 25—30 % за рахунок мережових альянсів у нестабільному регуляторному полі Китаю. Крім того, Пан та ін. [7] підкреслюють, що підприємництво фермерів, кероване інноваціями, є ключовим чинником зростання сільськогосподарської та сільської економіки, а Абільда та ін. [1] обґрунтовують диверсифікацію ланцюгів постачань і цифровізацію як вектори посткризової стійкості в Європі.

Контекст теорії, методології й прикладних імперативів науково-дослідницького дискурсу залежить від специфіки суспільного визнання значимості аграрної галузі. З огляду ж на інтерес вітчизняних науковців зауважимо про традиційну багатоаспектність пошуків у розробці концепцій, регулятивних практик, стратегій для забезпечення конкурентного розвитку аграрного підприємництва.

Наукова дискусія і дифузія знань в ареалі визначення стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва надзвичайно об-

ширні. Це стосується як галузевих, секторальних, так і дотичних до проблеми питань. Виділяємо дослідження з: оцінки організації й забезпечення ефективності функціонування підприємств, концепцій стратегування підприємницької діяльності в аграрному секторі й на селі — Ю. Лупенко та ін. [5; 30; 35; 42]; розкриття аспектів економічної поведінки сільськогосподарських підприємств з обґрунтуванням цільових орієнтирів розвитку — А. Петришин [35, с. 234]; аналізу сучасних умов невизначеності у розвитку агропідприємництва [29], оцінки альтернативних стратегій трансформацій [28], ідентифікації характеру інституційних змін в аграрній екосистемі господарювання [4] — Ю. Лопатинський та ін.; кваліфікації відповідності стратегічних орієнтирів сільського господарства України пріоритетності європейського вибору, умовам інтеграції в інституційну систему ЄС [16] — О. Бородіна та ін.; визначення впливу військової агресії на розвиток аграрного підприємництва [33], функціонування українського аграрного сектора в умовах інституційних змін [38], [51] і дії чинника війни [9], трансформації аграрного устрою [22] — М. Пугачов, В. Жук та ін.; реалізації біоенергетичного потенціалу агробізнесу [50] — І. Яців та ін.; управління економічними процесами в умовах нестабільності [45] — В. Якубів та ін.; впровадження засад і механізмів інклюзивності у підприємницькій діяльності [19] — А. Гуторов; ідентифікації завдань з формування інвестиційного потенціалу активізації підприємництва [46] — Д. Шеленко та ін.; забезпечення стабільності в нестабільному інституційному середовищі [17] — А. Гриценко; визначення пріоритетів екологізації аграрного сектора економіки [13] — А. Бурлай та ін.; чинників ефективного функціонування малих підприємств [18] — М. Гуменюк та ін.; удосконалень практики формування конкурентоспроможності агробізнесових формувань [25] — М. Ільчук та ін.; моделі повоєнного відновлення господарських систем [24] — М. Зверяков; розроблення методології і обґрунтування практичних рекомендацій, визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва, кооперації і агропромислової інтеграції, інституційних механізмів стимулювання й забезпечення стійкості підприємств, підприємницької діяльності фермерських господарств [2; 3; 26; 31; 32; 37; 47; 48] — дослідження і публікації авторів позиціонованої статті.

Зауважимо про достатньо широку гамму аналітичних досліджень [15; 20; 21; 44], а також нормативно регламентаційних документів [23;

27; 36; 40; 41; 43], які детермінують можливості сприяння стратегічному вирішенню проблем розвитку аграрного підприємництва.

Сучасні праці фокусуються на універсальних механізмах резильєнтності, де інституційна волатильність є системним бар'єром, тоді як українські дослідження контекстуалізують стратегії в реаліях воєнного стану, післявоєнної відбудови та євроінтеграції, акцентуючи інституційне забезпечення, кооперацію та сталість, а також аспекти впровадження соціально орієнтованої моделі підприємництва.

Разом з цим, аналіз останніх досліджень і публікацій, зокрема щодо аграрних реляцій, дає підстави виокремити широку гамму ареалів наукового пошуку, серед яких аграрний у контекстах: форм і способів організації підприємництва, ефективності господарювання, оцінок характеру підприємницьких взаємодій в умовах нестійкого інституційного середовища, інклюзивності і сталого розвитку, аналізу практики й розробки стратегій розбудови екосистеми підприємництва в аграрному секторі, на селі. Проте швидкоплинні трансформаційні зміни, а також значний деструктивний вплив безпекового фактора видозмінюють підходи і модель ведення підприємницької діяльності. Середовище господарювання, умови ринкових взаємодій всеохопно змінюються, тому потребують оновлення знань про їх динаміку, а головне — окреслення стратегічних орієнтирів. Для українського аграрного сектора, який функціонує в умовах постійної дифузії турбулентних шоків науково-обґрунтоване стратегування підприємництва має неабияке значення.

Синтез проаналізованих позицій формує теоретичний континуум, у якому міжнародні практики формування мережових структур і цифрової трансформації гармонійно доповнюються національними підходами до інституційної інтеграції та сценарного прогнозування. Водночас залишається невирішеною проблема системного врахування геополітичних шоків (зокрема, воєнних ризиків) у стратегічних моделях аграрного підприємництва, що потребує подальших досліджень у контексті стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища.

#### **МЕТА СТАТТІ**

Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища, що, враховуючи синтез глобальних і національних підходів та виявлені

прогалини в системному врахуванні геополітичних шоків.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Підприємництво є основою розвитку економіки, яке здійснюється через ініціативу громадян, що прагнуть збільшити свої доходи шляхом започаткування власної підприємницької діяльності, і реалізується щодо особливих структур — підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності-фізичних осіб. Метою аграрної підприємницької діяльності є розвиток внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників через залучення населення до ведення самостійної підприємницької діяльності, а також підвищення соціально-економічної відповідальності підприємницьких структур.

У сільському господарстві України підприємницька діяльність функціонує практично в усіх організаційно-правових формах. Проте, в Законі України Закон України "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" [23] визначено інституційні статуси підприємств як юридичних осіб певних організаційно-правових форм і розмірів [23], що передбачає перформативування їх місця в екосистемі ринку. Зазначений аспект інституціоналізації підприємництва, який стосується державних, комунальних, спільних комунальних, приватних, дочірніх, іноземних підприємств, підприємств об'єднання громадян, підприємств споживчої кооперації [23] — потрібно враховувати при розробці стратегій розвитку і політик регулювання. Власне маємо на увазі аспект реструктуризації юридичних осіб окремих організаційно-правових форм.

Особливу увагу слід звернути на малі підприємницькі форми, їх функціональність в умовах інституційної невизначеності воєнного часу, адже зокрема малі фермерські господарства апіорі потребують підтримки держави, громад. Адже проваджувана ними підприємницька діяльність є особливою з огляду на соціальну й економічну значимість, що означає специфічну якість соціального капіталу. При цьому в наявних умовах малий аграрний підприємець індивідуальний в усьому — діє без будь-якої зрозумілої інституційної підтримки.

Наукове забезпечення цієї діяльності спрямоване на розробку підходів до розвитку підприємництва та агропромислової інтеграції

в екстремальних умовах. Одним із важливих напрямів реалізації концептуальних підходів до розвитку аграрного підприємництва повинні стати: стимулювання капіталізації малих аграрних підприємницьких структур, створення інституціональних передумов партнерства малого та великого агробізнесу і забезпечення умов економічної конкуренції й удосконалення системи критеріїв державної підтримки аграрного сектора економіки.

Особливого значення набувають інституційні чинники переходу до реконструктивного розвитку та подолання інституційної інерції, яка полягає у збереженні й відтворенні неефективних інститутів (патерналізм, утриманство, ретроградство, імітація перетворень (реформи) під тиском Заходу, спадкоємність владних еліт, відсутність соціальних ліфтів та інші). Інституційні деформації у розвитку підприємництва мають глибокі історичні коріння. Це залежність від інститутів з попереднього історичного минулого у якому основною формою зміни була не еволюція, а "інституційний злам", що спричинило закріплення в суспільній свідомості стереотипу сприйняття інновацій як таких, що несуть загрозу [35].

Соціальна значимість стратегії розвитку підприємництва та інтеграційних процесів на селі зумовлена роллю суб'єктів господарювання у вирішенні проблем зайнятості і соціального захисту селян, наповнення місцевих бюджетів, гарантуванні економічної безпеки й збереження довкілля, а на цій основі — розвитку сільських територій. Проте, як показують результати досліджень, в Україні зберігаються негативні тенденції викликані як зовнішнім так і внутрішніми чинниками: продовжується скорочення чисельності сільського населення, поглиблюється розрив між народжуваністю та смертністю (загальні коефіцієнти смертності в 1,7—2 рази перевищують коефіцієнти народжуваності), втрати сільськогосподарських угідь і населених пунктів викликаних воєнними діями, зменшення кількості спеціалістів і активних підприємницьких суб'єктів господарювання на селі [32].

Аграрне підприємництво передбачає реалізацію підприємницької ініціативи сільських жителів у формі суб'єктів господарської діяльності з виробництва сільськогосподарської продукції і продуктів власної переробки, надання сервісних, посередницьких та інших видів послуг.

## Агрокомпанії в Україні

Станом на липень 2025 року

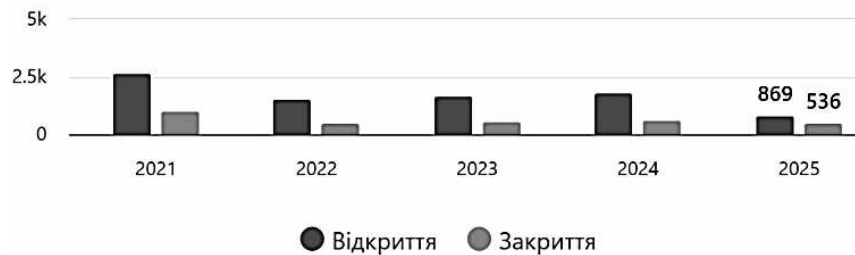


Рис. 1. Динаміка розвитку агрокомпаній

Джерело: [20].

Розвиток аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища демонструє складну динаміку, що відображає як вплив воєнних факторів, так і адаптаційний потенціал галузі. У довоєнний період 2021 року спостерігалось інтенсивне розвиток аграрного бізнесу — зареєстровано 2 678 нових компаній, що свідчить про сприятливі інвестиційні умови та високий рівень довіри до аграрного ринку. Початок повномасштабної війни спричинив різке зниження підприємницької активності: у 2022 році кількість нових агрокомпаній скоротилася до 1 558 (рис. 1).

Водночас із 2023 року фіксується поступове відновлення галузі — зареєстровано 1 697 підприємств, у 2025 році тенденція зберігається: вже 869 нових компаній приєдналися до ринку. Проте паралельно відбувається значна ротація бізнесу — з 2021 по 2025 роки припинили діяльність 3 416 аграрних підприємств, що вказує на високу мінливість та ризиковість інституційного середовища. Таким чином, аграрне підприємництво в Україні функціонує в режимі динамічної адаптації, поєднуючи кризову вразливість із проявами інноваційної стійкості.

За статистичними даними близько 30% сільськогосподарської продукції виробляють домогосподарства, які займаються у складі сім'ї введенням частково товарної сільськогосподарської виробництва. Підприємницький характер їх діяльності в більшості стосується особистих селянських господарств, які ведуть товарне виробництво без створення юридичної особи. Формалізація тіньового підприємницького статусу постає як суттєва соціально-економічна проблема через нечіткість визначення критеріїв віднесення цих домогосподарств до тих чи інших форм підприємництва.

Специфічною формою господарської діяльності є сільськогосподарський кооператив, що орієнтований не на отримання прибутку, а на задоволення потреб його членів, які є одночас-

но клієнтами і власниками свого підприємства. У 2021 році в Україні нараховувалося 1270 сільськогосподарських кооперативів, з яких близько 70% працюючих. Сільське господарство формувало більше 8% валового внутрішнього продукту, а частка в товарному експорті становила 53%, на 60—90% був задоволений внутрішній попит на більшість продовольчих товарів [20].

У час значної нестабільності та постійної загрози для забезпечення гарантії продовольчої безпеки країни і оптимізації цінової політики на продовольчі продукти аграрний сектор економіки потребує державної підтримки. Розвиток аграрного підприємництва в сучасних умовах не може розглядатися поза контекстом стратегічних державних документів, що визначають орієнтири соціально-економічної та європейської інтеграції.

Одним з головних напрямів у досягненні стратегічної мети є досягнення макроекономічної стабільності та створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та виходу країни на шлях сталого розвитку із зростанням добробуту та якості життя населення за умов вступу до Європейського Союзу (ЄС). Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС визначає основні пріоритетні цілі що сприятимуть досягненню загальних цілей відповідно до Плану України для реалізації ініціативи Європейського союзу Ukraine Facility, запровадженого Регламентом Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2024/792 від 29 лютого 2024 р.

У листопаді 2024 р. Уряд затвердив Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 р. і план дії реалізації на 2025—2027 рр. [43]. Документ визначає вектори євроінтеграції, інституційного посилення, сталості і розвитку доданої вартості — це рамка для державної політики щодо розвитку підприємництва в національному аграрному секторі і на селі. Також надання Україні статусу кандидата вступу до Європейського Союзу визначає основні пріоритетні цілі в економічних, екологічних та соціальних сферах відповідно до Плану України у розвитку підприємницької ініціативи та агропромислових інтеграційних відносин.

Стратегія розвитку підприємництва узгоджується з питаннями підготовки до вступу в ЄС (сприяння розвитку малих підприємницьких структур, розробка наукового обґрунтованого забезпечення розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції) за певними стратегічними цілями. Також, проектом розпорядження "Про схвалення Концепції сти-

мулювання розвитку підприємництва на сільських територіях до 2030 р." пропонується актуалізувати увагу на формування системи сільськогосподарського дорадництва; довгострокової підтримки розвитку суб'єктів малого аграрного виробництва; пришвидшення створення сімейних фермерських господарств [27].

Наведені та багато інших нормативно-регуляторних документів становлять інституційну базу для кодифікації стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища. Проте активізація підприємницької діяльності в аграрній сфері сповільнюється через ряд проблем, які пов'язані з постійними військовими загрозами, адміністративними перешкодами, зниженням внутрішнього попиту на продукти харчування, поляризацією соціально-економічного розвитку сільських територій, зниженням рівня соціального капіталу, відсутністю належної підтримки та програм розвитку не-сільськогосподарського підприємництва, недосконалістю механізмів інвестиційного забезпечення, неналежним рівнем розвитку системи інформаційної та консультативної підтримки та постійно зростаючими збитками нанесеними війною.

За таких та інших умов виникає потреба уточнити стратегічні напрями та засади підприємництва, визначити найбільш перспективні форми його розвитку, першочергові заходи для активізації участі суб'єктів аграрного підприємництва у відновленні для прискорення соціально-економічного розвитку України.

Виділяємо наступні принципові моменти конструкції наукового забезпечення вирішення визначеної стратегічної проблеми: досягнення правової та економічної рівності суб'єктів підприємницької діяльності в інституційному механізмі ринку; взаємоузгоджене поєднання інтересів підприємств різних галузей через формування інтегрованих агропромислових структур; розвиток внутрішньогосподарських економічних відносин у корпоративних структурах; формування соціального капіталу об'єднаних територіальних громад; підтримка сільськогосподарських кооперативів як форм доступу малих товаровиробників до ринків й каналів збуту продукції та набуття засобів виробництва.

Вихід економіки України з кризи в післявоєнний період залежить від того, які стратегічні пріоритети визначить і просуватиме держава. Розвиток ефективних підприємницьких структур на селі може стати головним драйвером економіки періоду відбудови, тому серед ко-

роткострокових і невідкладних завдань, які постануть після війни, будуть наступні: стимулювання великих агрокомпаній до інвестицій у розвиток тваринництва та переробки аграрної продукції шляхом надання податкових пільг, запровадження податку на вивезений капітал; перепрофілювання програми доступних кредитів та державних гарантій за кредитами у аграрній сфері на стимулювання технічного переоснащення виробництва та розвитку переробки; ... надання допомоги підприємствам галузі тваринництва у процесі адаптації до європейських норм технічного регулювання й санітарних норм; просування експорту продукції з високою доданою вартістю, зокрема, у м'ясо-молочній галузі, продукції невеликих агропідприємств та виробників нішевих культур; запровадження програми для заохочення малих аграрних виробників до легалізації роботи, запуску програми підтримки розвитку пріоритетних напрямків та ін [44].

Науковою метою стратегії розвитку підприємництва та посилення інтеграційних процесів є формування середовища, спроможного забезпечити зайнятість та збільшення доходів працездатного сільського населення, сільських домогосподарств і громад. Актуально доступним є пріоритетний розвиток сільських територій на основі підприємницької ініціативи й інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності усіх інституційних типів. Зазначений контекст концептуалізації стратегічних пріоритетів доцільно пов'язувати із удосконаленням моделі аграрного устрою, на що звертають увагу вітчизняні дослідники [22].

Інституційно спроможне вирішення заявленої проблеми наслідую дослідницький (науковий) і практичний (господарський) інтерес. Наука насамперед пропонує актуальні шляхи й способи вирішення наявних проблем, що позиціоновано дифузією знань [1—51], представлених у відповідних тематичних публікаціях й урядових документах регламентаційного характеру.

Концептуально вираженою вважаємо позицію реалізації комплексного підходу в імplementації стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва в умовах нестійкого інституційного середовища. Заявлена комплексність полягає у поєднанні пріоритетності розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції [30; 42] з: соціалізацією аграрного бізнесу для повоєнного відновлення [15]; вибудовуванням політик підтримки малого бізнесу, зокрема фермерського [18; 31]; пріоритетизацією забезпечення інклюзивності як

стратегічного завдання розвитку сільських територій [19; 47]; утворенням структурованої екосистеми інституційно спроможних стейкхолдерів ринку [21]; розбудовою механізмів аграрної політики спрямованої на збереження села як середовища життя і господарювання через актуальні підтримки національно-ідентичних форм господарювання [22]; акцентуванням складових економічного поступу на стратегіях повоєнного економічного розвитку [24], а також компенсацій втрат від військової агресії [33]; пропозиціями щодо формування-реалізації інвестиційного потенціалу громад для активізації підприємницької діяльності [46]; заходами підвищення якості життя населення на селі за рахунок підвищення практичності зайнятості у секторах аграрного підприємництва, а також несільськогосподарського бізнесу [48]; обґрунтуванням стратегічних завдань з посилення продовольчої безпеки через розвиток біоенергетичного потенціалу підприємств [49].

Представлені концепти формують орієнтири, які вказують на комплексність наукового бачення вирішення питань розбудови системи підприємництва відтворювального спрямування. Проте, позиції науки не завжди враховані, тому у державних стратегіях побутує фрагментарність рішень, що межує з тимчасовістю інституційних "забаганок", які не можуть бути реалізованими через несприйняття стейкхолдерами підприємницької екосистеми. До того ж наявні стратегії, які прийняті в Україні щодо розвитку агроекономічної сфери, сільських територій, стимулювання підприємницької діяльності і забезпечення гарантій продовольчої безпеки, модерують інституціоналізацію багатовекторного підходу. Виходячи з такого науково-методичного дискурсу, згідно з нашими попередніми напрацюваннями [2; 3; 26; 31; 32; 37; 47; 48] і завданням пропонованого дослідження, вважаємо за доцільне реструктуризацію стратегій щодо розвитку аграрного підприємництва.

Концепт стратегічних орієнтирів включає заходи із досягнення наступних цілей: інституційна адаптація екосистеми вітчизняного агробізнесу до засад імplementації підприємницькими структурами якостей достатніх для резильєнтного розвитку, досягнення критеріїв стійкої конкурентоспроможності на міжнародних ринках; перебудова державної аграрної політики підтримки інтеграції підприємств усіх інституційних типів у європейський економічний простір; адаптування суб'єктів підприємництва до умов Спільної аграрної політики ЄС,

положень Європейського Зеленого курсу; запровадження європейської структури інвестиційних програм, інституцій прозорості підтримки та адресної допомоги бізнесу на засадах рівності доступу до способів і прозорості механізмів її отримання; розширення суб'єктного складу підприємницьких структур і участі стейкхолдерів аграрного бізнесу у процесах кооперації та створенні кооперативів; формування ефективної екосистеми господарських та громадських об'єднань підтримки сільських громад і територій; реструктуризація системи внутрішньої логістики й інституцій інфраструктури зберігання, маркетингу сільськогосподарської продукції та продовольства; розширення можливостей створення доданої вартості і підвищення продуктивності праці; поліпшення умов забезпечення галузі засобами виробництва і матеріально-технічними ресурсами; задоволення потреб виробників сільськогосподарської продукції на основі поєднання їх особистих і колективних інтересів у всіх сферах соціально-економічного обміну; утворення дієвого механізму інституційного і організаційно-економічного сприяння справедливому розподілу ризиків, витрат й доходів у період воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України.

Запропонована сукупність цільових завдань не є вичерпною, проте вважаємо їх актуальними стратегічними орієнтирами для реконструктивного розвитку аграрного підприємництва. Натомість це радше контури інституційних рамок регуляторної політики держави.

Разом з цим піднята проблема потребує репрезентативної верифікації, що пропонуємо здійснити шляхом виокремлення індикаторів стратегії.

Оцінки можливих, а також фактично досягнутих ефектів стратегування слід кваліфікувати порівняльно за наступними позиціями результативності підприємницького процесу й регуляторної політики: динаміка кількості і структурних змін інституційних типів підприємств, суб'єктів аграрного бізнесу за формою господарювання, організаційно-правовою формою підприємства, розмірами; рівень продуктивності праці і обігу створеної доданої вартості, частка галузі у ВВП держави; обсяг зайнятості сільського населення та підприємницька активність; рівень добробуту і якості трудового життя на селі; наявність підприємницьких структур у сільських населених пунктах і громадах; розвиток індивідуального аграрного підприємництва й сімейного фермерства; активізація сільськогосподарської кооперації і динаміка

кількості створених кооперативів; трансформації системи аграрної освіти до потреб актуального поширення знань про кооперацію, інтеграцію та розвиток фермерських господарств; розвиток різних форм спільної діяльності.

Досягнення стратегічної мети розвитку аграрного підприємництва з оцінкою результативності інституційних подій за представленими індикаторами можливе через реалізацію наступних заходів: створення умов для підвищення конкурентної спроможності аграрного виробництва на господарському, регіональному та міжнародному рівнях; подолання відчутних міжрегіональних диспропорцій стимулювання розвитку сільськогосподарських кооперативів як форм самостійної, конкуруючої з посередницькими структурами, ініціативи селян щодо закупівлі, зберігання, переробки і збуту продукції тваринництва та рослинництва; формування інституційного середовища та інфраструктури підприємництва, сприяння розвитку прямого інвестування й венчурного капіталу, підтримка експортної діяльності суб'єктів малого підприємництва; надання пріоритетності державної підтримки малим і середнім підприємствам при здійсненні заходів державних програм, залучення малих форм підприємництва, зокрема особистих селянських і сімейних фермерських господарств до участі у програмах державної підтримки; сприяння трансформації господарств населення в підприємницькі структури.

Економічний ефект від реалізації запропонованої концепції стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва вважаємо достатнім за умови, що в перспективі буде досягнуто: збільшення кількості підприємств до рівня 70 од. на 10 тис. осіб наявного населення; наближення кількості малих підприємств до рівня країн членів ЄС; створення понад 30 тис. нових робочих місць для доведення чисельності працівників у секторі малого підприємництва до рівня 200 тис. осіб; збільшення до 20% відносно загального обсягу продажу продукції виробленої малими підприємствами і кооперативами; щорічне підвищення кваліфікації на рівні не менше 3 тис. осіб бажаючих займатися підприємницькою діяльністю; утворення дієвої системи інфраструктурної й інституційної підтримки розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції; формування бізнес-екосистеми структурованої за цілями, завданнями, інституціями і спроможностями повоєнного відновлення економіки.

Зазначені положення є адаптованими із попередніх досліджень авторів [31; 42], проте ак-

туальні до теперішніх умов стратегування інституційної політики сприятимуть інституційному зміцненню аграрного підприємництва, підвищенню його конкурентоспроможності та інтеграції в європейський економічний простір.

### ВИСНОВКИ

Підприємницька активність суб'єктів різних масштабів та типів — від малих фермерських господарств до великих інтегрованих агрохолдингів, що утворюють гнучкі горизонтальні та вертикальні коопераційні мережі, виступає організаційною основою сучасного аграрного сектору. Саме підприємництво, як форма прояву економічної ініціативи, забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів, сприяє продовольчій безпеці та стабілізації регіональних економік. Проте в умовах інституційної нестійкості та воєнних обмежень підприємці стикаються з бар'єрами, які стримують розвиток інновацій, знижують рівень інвестиційної активності та ускладнюють стратегічне планування. В умовах нестійкого інституційного простору, що формується під впливом воєнних ризиків, нормативної невизначеності, волатильності ринків та дефіциту правових гарантій, стратегічні орієнтири аграрного сектору потребують переосмислення. Зміна середовища господарювання зумовлює необхідність створення нових організаційних моделей, здатних забезпечити стійкість підприємницьких структур в період воєнних викликів та післявоєнної реконструкції. Згідно ж з передбаченнями пріоритетної необхідності задоволення спроможностей національної економіки до повоєнного відновлення серед важливих стратегічних орієнтирів розвитку аграрного підприємництва виділяємо збільшення частки продукції з доданою вартістю і видозміну структури господарювання. В актуальному тренді також поступальний відхід від сировинної моделі економіки. При цьому стратегічні орієнтири мають реалізовуватися таким чином, щоб аграрне підприємництво фактично стало визнаним і визначальним фактором досягнення соціально-економічного добробуту української держави.

### Література:

1. Abilda S., Kaliyeva A., Ilyashova G., & Yezhepova A. Corporate strategies in agricultural enterprises: Adaptation and development in the COVID-crisis environment. *Heliyon*. 2024. 10. e24269.
2. Kravchenko S., Malik M., & Shpykuliak O. Development of integration structures in the

agricultural sector of the economy in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. 32 (2). С. 10—27. URL: doi: 10.32317/ekon.apk/2.2025.10.

3. Kyfyak V., Kindzerskyi V., Todoriuk S., Klevchik L., & Luste O. The role of economics and management in the development of sustainable business models of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*. 2024. 27 (6). С. 152—162. URL: <https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.152>

4. Lopatynskyi Yu., Kobelia Z., Vodianka L., et al. Scenario Forecasting of Agriculture Institutional Transformation on Sustainable Development Base. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2021. 17. Art. #55. С. 574—582. URL: <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.55>

5. Lupenko Yu., Khodakivska O., Nechyporenko O., Shpykuliak O. The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25. № (6). pp. 121—128. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(6\).2022.121-128](https://doi.org/10.48077/scihor.25(6).2022.121-128).

6. Osei C. D., & Zhuang J. The Effects of Institutional Supports on Farm Entrepreneurial Performance: Exploring the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Sage Open*. 2024. № 14 (1). URL: <https://doi.org/10.1177/2158-2440241227713>

7. Pan Y., et al. The impact of entrepreneurship of farmers on agriculture and rural economic growth: Innovation-driven perspective. *Innovation and Green Development*. 2024. № 3(1). URL: <https://doi.org/10.1016/j.igcd.2023.100061>

8. Salam S. et al. Unleashing the future prospects of agricultural entrepreneurship: a systematic literature review. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2024-0567>

9. Zhuk V., Pugachov M., Shpykuliak O., Bezdushna Yu., & Popko Ye. Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. № 9 (3). С. 197—215. doi: 10.51599/are.2023.09.03.09.

10. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 3—15.

11. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: Київський національний економічний університет, 2005. 290 с.

12. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. № 1 (758). С. 3—19. URL:

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.-01.003>

13. Бурляй А., Бурляй О., Ревуцька А., Смолий Л., Клименко Л. Організаційно-економічні ризики екологізації сільського господарства. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 1. С. 96—114. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.06>

14. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.

15. Відновлення через соціальне підприємництво: аналітичний звіт. Етапи реалізації проєкту та стратегічні висновки. Київ: ПРООН, 2025. 45 с. URL: [https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb\\_white\\_paper\\_analitychnyj\\_zvit\\_2025.pdf](https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf)

16. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє: доповідь Римському клубу / Б. Гаврилишин; упоряд. В. Рубцов. Вид. 4-те, допов. Київ: Університетське вид-во "ПУЛЬСАРИ", 2013. 248 с.

17. Гриценко А. А. Стратегії економічної стабільності в нестабільному середовищі. *Економіка та прогнозування*. 2022. № 3. С. 33—43. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.033>

18. Гуменюк М.М., Неміш Д.В., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І. Основні чинники ефективного функціонування малого аграрного підприємства. *Вісник аграрної науки*. 2021. №9 (822). С. 80—88. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>

19. Гурторов А.О., Центило К.А. Інклюзивний розвиток сільських територій: організаційно-економічне забезпечення та стратегічні пріоритети. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2025. 140 с.

20. Динаміка відкриття аграрних підприємств в Україні. Дослідження Опендатабот. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-ahrarynykh-pidpriemstv-v-ukraini>

21. Екосистема організацій підтримки бізнесу в Україні: аналітичний звіт за результатами картування. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2025. 152 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp-ecosystembusinesssupportua\\_v10\\_1\\_2.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp-ecosystembusinesssupportua_v10_1_2.pdf)

22. Жук В., Бездушна Ю., Василішин С., Нежид Ю., Волошина О. Теоретико-прикладні основи моделювання аграрного устрою і державної аграрної політики. *Економіка України*. 2024. Т. 67. № 11 (756). С. 45—73. DOI: [10.15407/economyukr.2024.11.045](https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.045)

23. Закон України "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" № 4196-IX

від 09.01.2025. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20>

24. Зверяков М. Формування моделі повоєнного економічного розвитку на основі відтворювального підходу. *Економіка України*. 2025. Т. 68. № 11 (768). С. 03—22. DOI: [10.15407/economyukr.2025.11.003](https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.003)

25. Ільчук М.М., Свиноус І.В., Томашевська О.А. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 31—37. URL: <https://lib.dsau.dp.ua/book/180527>

26. Кифяк В. І. Детермінанти прийняття стратегічних рішень в агробізнесі як інструмент адаптації до кліматичних та економічних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 111-117. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.111>.

27. Концепція стимулювання розвитку підприємництва на сільських територіях до 2030 р. Проєкт. URL: <https://www.minagro.gov.ua/npa/pro-shvalennya-koncepciyi-stimulyuvannya-rozvitku-pidpriyemnictva-na-silskih-teritoriyah-do-2030-roku>.

28. Лопатинський Ю. М. Альтернативні стратегії аграрної трансформації. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. 2005. Вип. 254. С. 109—114.

29. Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. С. 04—12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>.

30. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ "ІАЕ". 2022. 52 с. URL: <https://www.researchgate.net/publication/375552747>.

31. Малік М., Шпикуляк О., Беженар І., Тарасюк А., Лупенко А. Стратегічні напрями стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств у контексті військових та європейських інтеграційних викликів // *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 3—4. С. 3—18. DOI: [10.31734/agrarecon2024.03-04.003](https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03-04.003).

32. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій / [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]: монографія; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2025. 88 с.

33. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємства в Україні: монографія / Пугачов М. І., Жук В. М., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2024. 308 с.

34. Петришин А.П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2021. 442 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/monograph-2-ost.pdf>.

35. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 208 с.

36. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України №179 від 03.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

37. Проблеми і перспективи розвитку сільськогосподарської кооперації в інституційних умовах воєнного стану / [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; монографія за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2025. 68 с.

38. Пугачов М.І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 12—18.

39. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш Формат, 2016. 736 с.

40. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року / Кабінет Міністрів України; Міністерство економіки України. Київ, 2024. 38 с. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232040.pdf>.

41. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року / Кабінет Міністрів України; Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ, 2024. 42 с. URL: <https://buhplatforma.com.ua/files/2024/07/Stratehiia-prodovolchoi-bezpeky-Ukrainy-do-2027-roku.pdf>.

42. Стратегія розвитку підприємництва, операції та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2022. 32 с.

43. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року / Кабінет Міністрів України; Міністерство аграрної політики та продоволь-

ства України. Київ, 2024. 58 с. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232038.pdf>.

44. Український інститут майбутнього. Україна 2022: як не втратити свій шанс стати сильною державою. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/>.

45. Управління суспільними та економічними процесами в умовах глобальної нестабільності: кол. монографія / [Якубів В. М., П'ятничук І. Д., Жук О. І., Кафка С. М., Томашевська А. В. та ін.]; за наук. ред. доц. Т. М. Гнатюка. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. 153 с. URL: [https://lib.pnu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/14213/1/Monograph\\_Global\\_Uncertainty\\_-2025.pdf](https://lib.pnu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/14213/1/Monograph_Global_Uncertainty_-2025.pdf).

46. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. Економічний простір. 2024. № 189. С. 165—171. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1391>.

47. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 97—111. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097>.

48. Шпикуляк О., Алексеева О., Мазур К., Ксенофонтова К., Суховій А. Концептуалізація інституційної ролі підприємництва у формуванні механізму зайнятості населення для сталого розвитку сільських територій. Аграрна економіка. 2022. № 15(3—4). URL: [http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2022\\_15\\_3-4/AE-15\\_3-4\\_9.pdf](http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_9.pdf).

49. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 242 с.

50. Яців І. Б., Ступень М. Г., Пилипів Н. І., Шеленко Д. І. Стратегічні орієнтири розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств підчас переходу до циркулярної економіки. Регіональна економіка. 2019. № 4 (94). С. 144 —151.

51. Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка. Чернівці: Рута, 2005. Випуск 233. С. 37—42.

**References:**

1. Abilda, S., Kaliyeva, A., Ilyashova, G. and Yerezhepova, A. (2024), "Corporate strategies in agricultural enterprises: Adaptation and development in the COVID-crisis environment", *Heliyon*, vol. 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.-2024.e24269>.
2. Kravchenko, S., Malik, M. and Shpykuliak, O. (2025), "Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions", *Ekonomika APK*, vol. 32, no. 2, pp. 10—27. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10>.
3. Kyfyak, V., Kindzerskyi, V., Todoriuk, S., Klevchik, L. and Luste, O. (2024), "The role of economics and management in the development of sustainable business models of agricultural enterprises", *Scientific Horizons*, vol. 27, no. 6, pp. 152—162. <https://doi.org/10.48077/scihor6.2024.152> (Accessed 1 Nov 2025).
4. Lopatynskyi, Yu., Kobelia, Z., Vodianka, L. et al. (2021), "Scenario forecasting of agriculture institutional transformation on sustainable development base", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 17, art. 55, pp. 574—582. <https://doi.org/10.37394/232015.-2021.17.55>.
5. 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. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(6\).2022.121-128](https://doi.org/10.48077/scihor.25(6).2022.121-128).
6. Osei, C.D. and Zhuang, J. (2024), "The effects of institutional supports on farm entrepreneurial performance: Exploring the mediating role of entrepreneurial orientation", *Sage Open*, vol. 14, no. 1. <https://doi.org/10.1177/21582440241-227713>.
7. Pan, Y. et al. (2024), "The impact of entrepreneurship of farmers on agriculture and rural economic growth: Innovation-driven perspective", *Innovation and Green Development*, vol. 3, no. 1. <https://doi.org/10.1016/j.igcd.2023.100061>.
8. Salam, S. et al. (2024), "Unleashing the future prospects of agricultural entrepreneurship: A systematic literature review", *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2024-0567>.
9. Zhuk, V., Pugachov, M., Shpykuliak, O., Bezdushna, Yu. and Popko, Ye. (2023), "Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 197—215. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09>.
10. Andriichuk, V.H. (2013), *Ahrarni formuvannia novoho typu v konteksti stratehii rozvytku vitchyznianoho silskoho hospodarstva* [Agro-industrial formations of a new type in the context of the strategy for the development of domestic agriculture], KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Andriichuk, V.H. (2005), *Efektivnist diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, analiz* [Efficiency of agricultural enterprises: Theory, methodology, analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Borodina, O., Prokopa, I. and Shubravska, O. (2025), "Strategic guidelines for agriculture and rural areas of Ukraine until 2030: Compliance with the European choice", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1 (758), pp. 3—19. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>.
13. Burlyai, A., Burlyai, O., Revutska, A., Smolii, L. and Klymenko, L. (2021), "Organizational and economic risks of greening agriculture", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 7, no. 1, pp. 96—114. <https://doi.org/10.-51599/are.2021.07.01.06>.
14. Varnalii, Z.S. (2015), *Konkurentsii ta pidpriemnytstvo* [Competition and entrepreneurship], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
15. United Nations Development Programme (2025), "Recovery through social entrepreneurship: Analytical report. Project implementation stages and strategic conclusions", available at: [https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb\\_white\\_paper\\_analitychnyj\\_zvit\\_2025.pdf](https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf) (Accessed 16 Nov 2025).
16. Havrylyshyn, B. (2013), *Do efektyvnykh suspilstv: dorohovkazy v maibutnie* [Towards effective societies: Guidelines for the future], 4th ed., Universytetske vydavnytstvo "PULSARY", Kyiv, Ukraine.
17. Hrytsenko, A.A. (2022), "Strategies of economic stability in an unstable environment", *Ekonomika ta prohnouzuvannia*, vol. 3, pp. 33—43. <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.033>.
18. Humeniuk, M.M., Nemish, D.V., Bala-niuk, I.F. and Shelenko, D.I. (2021), "Main factors of effective functioning of small agrarian entrepreneurship", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 9 (822), pp. 80—88. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11>.
19. Hutorov, A.O. and Tsentylo, K.L. (2025), *Inkluzyvnyi rozvytok silskykh terytorii: orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia ta stratehichni priorytety* [Inclusive development of rural areas: Organizational and economic support and strategic priorities], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

20. OpenDataBot (2025), "Dynamics of opening agricultural enterprises in Ukraine", Business.Dia.gov.ua, available at: <https://business.dia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-aharnykh-pidpriemstv-v-ukraini> (Accessed 16 Nov 2025).

21. United Nations Development Programme (2025), "Ecosystem of business support organizations in Ukraine: Analytical report on mapping results", available at: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp-ecosystembusinesssupportua\\_v10\\_1\\_2.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-07/undp-ecosystembusinesssupportua_v10_1_2.pdf) (Accessed 16 Nov 2025).

22. Zhuk, V., Bezdushna, Yu., Vasylishyn, S., Nezhyd, Yu. and Voloshyna, O. (2024), "Theoretical and applied principles of modeling the agrarian system and state agrarian policy", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 67, no. 11 (756), pp. 45—73. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.045>.

23. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On peculiarities of regulation of activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transitional period and associations of legal entities" No. 4196-IX dated 09.01.2025, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (Accessed 19 Nov 2025).

24. Zveriyakov, M. (2025), "Formation of the post-war economic development model based on the reproductive approach", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 68, no. 11 (768), pp. 3—22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.003> (Accessed 21 Nov 2025).

25. Ilchuk, M.M., Svyynous, I.V. and Tomashevska, O.A. (2024), "Organizational and economic support for the competitiveness of agribusiness enterprises", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 31—37, available at: <https://lib.dsau.dp.ua/book/180527> (Accessed 11 Nov 2025).

26. Kyfyak, V.I. (2025), "Determinants of strategic decision-making in agribusiness as a tool for adaptation to climate and economic challenges", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 111—117. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.111>.

27. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Concept of stimulating entrepreneurship development in rural areas until 2030: draft", available at: <https://www.minagro.gov.ua/npa/pro-shvalennya-koncepciyi-stimulyuvannya-rozvitku-pidpriyemnictva-na-silskih-teritoriyah-do-2030-roku> (Accessed 16 Nov 2025).

28. Lopatynskyi, Yu.M. (2005), "Alternative strategies of agrarian transformation", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 254, pp. 109—114.

29. Lopatynskyi, Yu.M. and Parasii, D.S. (2025), "Current conditions of economic uncertainty in the development of agrarian entrepreneurship", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 20, pp. 4—12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>.

30. Lupenko, Yu.O., Shpykuliak, O.H., Malik, M.Y. et al. (2022), *Formuvannia ta funktsionuvannia intehtrovanykh struktur v aharnomu sektori ekonomiky Ukrainy na zasadakh staloho rozvytku silskykh terytorii* [Formation and functioning of integrated structures in the agrarian sector of Ukraine's economy on the basis of sustainable development of rural areas], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.researchgate.net/publication/375552747> (Accessed 16 Nov 2025).

31. Malik, M., Shpykuliak, O., Bezhenar, I., Tarasiuk, A. and Lupenko, A. (2024), "Strategic directions of stimulating the development of family farms in the context of military and European integration challenges", *Ahrarna ekonomika*, vol. 17, no. 3—4, pp. 3—18. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03-04.003>.

32. Malik, M.Y., Lupenko, Yu.O., Shpykuliak, O.H. et al. (2025), *Monitorynhovyi analiz ta otsinka tendentsii rozvytku pidpriyemnytstva, kooperatsii ta ahropromyslovoi intehtratsii v umovakh voiennoho stanu ta povoiennykh transformatsii* [Monitoring analysis and assessment of trends in the development of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration under martial law and post-war transformations], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

33. Puhachov, M.I., Zhuk, V.M., Shpykuliak, O.H. et al. (2024), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady otsinky vplyvu viiskovoi ahresii ta polityky kompensatsii na rozvytok aharnoho pidpriyemnytstva v Ukraini* [Organizational and economic foundations for assessing the impact of military aggression and compensation policy on the development of agrarian entrepreneurship in Ukraine], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

34. Petryshyn, L.P. (2021), *Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstv u minlyvomu seredovyshchi rozvytku* [Economic behavior of agricultural enterprises in a changing development environment], SPOLOM, Lviv, Ukraine, available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/monograph-2-ost.pdf> (Accessed 16 Nov 2025).

35. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Shpykuliak, O.H. et al. (2023), *Pidpriyemnytstva diialnist v aharnii sferi ekonomiky* [Entrepreneurial activity

in the agrarian sphere of the economy], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

36. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 4 Nov 2025).

37. Malik, M.Y., Lupenko, Yu.O. and Shpykuliak, O.H. (2025), Problemy i perspektyvy rozvytku silskohospodarskoi kooperatsii v instytutsiynikh umovakh voiennoho stanu [Problems and prospects of agricultural cooperation development in the institutional conditions of martial law], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

38. Puhachov, M.I. (2017), "Agrarian sector of Ukraine's economy under institutional changes", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 12—18.

39. Smith, A. (2016), *Doslidzhennia pro pryrodu i prychny bahatstva narodiv* [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

40. Cabinet of Ministers of Ukraine and Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Strategy of recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium entrepreneurship for the period until 2027", available at: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232040.pdf> (Accessed 16 Nov 2025).

41. Cabinet of Ministers of Ukraine and Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2024), "Food Security Strategy of Ukraine for the period until 2027", available at: <https://buhplatforma.com.ua/files/2024/07/Stratehiia-prodovolchoi-bezpeky-Ukrainy-do-2027-roku.pdf> (Accessed 10 Nov 2025).

42. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y. and Shpykuliak, O.H. (2022), *Stratehiia rozvytku pidpriemnytstva, kooperatsii ta ahropromyslovoi intehratsii v umovakh voiennoho chasu ta povoiennoho vidnovlennia aharnoï ekonomiky Ukrainy* [Strategy of development of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration in wartime and post-war recovery of agrarian economy of Ukraine], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, available at: <https://drive.google.com/file/d/11dX076sNO8-KRo-7jqquqxFCX1QrN33f/view> (Accessed 2 Nov 2025).

43. Cabinet of Ministers of Ukraine and Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2024), "Strategy of development of agriculture and rural areas in Ukraine for the period until 2030", available at: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232038.pdf> (Accessed 16 Nov 2025).

44. Ukrainian Institute for the Future (2022), "Ukraine 2022: How not to miss the chance to become a strong state", available at: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/> (Accessed 6 Nov 2025).

45. Yakubiv, V.M., Piatnychuk, I.D., Zhuk, O.I., Kafka, S.M. and Tomashevskaya, A.V. (2025), *Upravlinnia suspilnymy ta ekonomichnymy protsesamy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti* [Management of social and economic processes in the context of global instability], Prykarpatskyi National University named after V. Stefanyk, Ivano-Frankivsk, Ukraine, available at: [https://lib.pnu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/14213/1/Monograph\\_Global\\_Uncertainty\\_2025.pdf](https://lib.pnu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/14213/1/Monograph_Global_Uncertainty_2025.pdf) (Accessed 16 Nov 2025).

46. Shelenko, D.I., Shpykuliak, O.H. and Boichuk, A.V. (2024), "Strategic priorities of investment potential formation management for territorial communities development through entrepreneurship activation", *Ekonomichni prostir*, vol. 189, pp. 165—171, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1391> (Accessed 10 Nov 2025).

47. Shpykuliak, O.H., Ihnatenko, M.M. and Shvets, A.A. (2021), "Conceptual assessments of implementing the principles of inclusive development of rural areas with the participation of agroholding integrated formations", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 97—111. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097> (Accessed 2 Nov 2025).

48. Shpykuliak, O., Alekseeva, O., Mazur, K., Ksenofontova, K. and Sukhovii, A. (2022), "Conceptualization of the institutional role of entrepreneurship in forming employment mechanism for sustainable development of rural areas", *Ahrarna ekonomika*, vol. 15, no. 3—4, pp. 96—114, available at: [http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2022\\_15\\_3-4/AE-15\\_3-4\\_9.pdf](http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2022_15_3-4/AE-15_3-4_9.pdf) (Accessed 6 Nov 2025).

49. Schumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu ta ekonomichnoho tsykladu* [The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle], Publishing House "Kyiv-Mohyla Academy", Kyiv, Ukraine.

50. Yatsiv, I.B., Stupen, M.H., Pylypiv, N.I. and Shelenko, D.I. (2019), "Strategic guidelines for the development of bioenergy potential of agricultural enterprises during the transition to the circular economy", *Rehionalna ekonomika*, no. 4 (94), pp. 144—151.

51. Lopatynskyi, Yu.M. (2005), "Synergetic components of institutional transformation of the agrarian system", *Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Series: Economics*, vol. 233, pp. 37—42. *Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р*

УДК 338.43:631:332.14:331.1

С. А. Сегеда,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-564X>

Г. В. Сиса,

аспірант, Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8273-7147>

І. В. Третяк,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9673-3628>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.103

# СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РИНОК ЗЕМЛІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ

S. Seheda,

Doctor of Economic Science, Professor, Professor of the Department of Marketing and Business  
Analytics, Vasyl' Stus Donetsk National University

H. Sysa,

PhD student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

I. Tretiak,

PhD student, Vasyl' Stus Donetsk National University

## THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR: TRANSFORMATIONAL PROCESSES, HUMAN POTENTIAL, LAND MARKET, AND INNOVATION PRIORITIES

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти забезпечення сталого розвитку аграрно-продуктового виробництва України в умовах соціально-економічних трансформацій і зростання глобальних викликів. Обґрунтовано визначальну роль людського потенціалу як стратегічного ресурсу підвищення ефективності аграрного сектору, забезпечення продовольчої та національної безпеки держави. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрній сфері, окреслено проблеми ресурсного, фінансового та інституційного забезпечення. Розроблено концептуальні підходи до формування інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку аграрно-продуктових систем, заснованої на принципах збалансованого використання природних ресурсів, енергоефективності, екологічної рівноваги та соціальної відповідальності. Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки України через активізацію людського капіталу, модернізацію системи державного управління та посилення інтеграційних зв'язків між економічною, екологічною й соціальною сферами розвитку.

The article comprehensively examines the theoretical, methodological, and practical foundations for ensuring the sustainable development of Ukraine's agri-food production under the conditions of modern global transformations, economic instability, and intensifying national security challenges. The research substantiates the strategic role of human potential as a decisive factor in enhancing the efficiency, adaptability, and competitiveness of the agricultural sector within the framework of the sustainable development paradigm. It is argued that human capital serves not only as a productive resource but also as a system-forming element that integrates innovation, investment, and social progress into a single mechanism of economic growth.

The study identifies the main institutional and structural barriers that hinder the sustainable development of the agri-food complex, including the underutilization of labor potential, insufficient investment activity, technological backwardness, and weak coordination between state and regional development strategies. Particular emphasis is placed on the modernization of the management model of the agricultural sector through digitalization, innovative technologies, ecological balance, and the implementation of state policies aimed at achieving food and economic security.

The article develops a conceptual framework for an innovation— and investment-oriented model of sustainable agri-food production, which is based on the principles of resource efficiency, environmental responsibility, and social inclusiveness. This model assumes the rational use of natural, energy, and human resources while ensuring long-term ecological stability and the resilience of rural territories. The research results demonstrate that the sustainable transformation of Ukraine's agri-food production requires a transition from a resource— and export-oriented structure to a knowledge-based, innovation-driven economy that prioritizes environmental conservation and the development of human capital.

The practical significance of the study lies in its potential use for improving state and regional strategies for agricultural modernization, strengthening food and national security, and supporting the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs) in Ukraine. The findings can serve as a scientific basis for elaborating mechanisms of effective governance, investment stimulation, and human resource development in the agri-food sector, contributing to the formation of an integrated and competitive national economic model capable of ensuring sustainable growth and resilience in the face of global challenges.

*Ключові слова: аграрний сектор, економіка, трансформації, ринок землі, сталий розвиток, людський потенціал; інноваційна модель; інвестиції; продовольча безпека; національна безпека.*

*Key words: agrarian sector, economy, transformations, land market, sustainable development, human potential, innovative model, investments, food security, national security.*

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

Активізація трансформаційних процесів в аграрно-продуктовому виробництві України, зумовлена впровадженням ринку земель сільськогосподарського призначення, відбувається за умов неповної узгодженості нормативно-правового забезпечення, що створює ризики організаційно-виробничого та соціально-економічного характеру. У таких умовах особливої актуальності набуває формування довгострокової державної стратегії розвитку аграрного сектора, спрямованої на реалізацію цілей сталого розвитку та забезпечення національної безпеки.

Проблема полягає у необхідності комплексної модернізації аграрно-продуктового виробництва, яка включає: збереження та відтворення природно-ресурсного потенціалу; розвиток інтелектуалізованої матеріально-технічної бази; відродження й підтримку ключових галузей (льонарства, цукробурякового виробництва, тваринництва тощо); підвищення рівня професійної підготовки кадрів; формування інноваційно-інвестиційної моделі господарювання; розширення виробництва продукції з високою

доданою вартістю; та інтеграцію аграрних підкомплексів у єдину національну економічну систему.

Вирішення цієї проблеми напряму пов'язане з низкою важливих наукових та практичних завдань, серед яких: розробка ефективних механізмів раціонального використання земельних, водних і лісових ресурсів та запобігання їх деградації; наукове обґрунтування оптимальної структури аграрного виробництва з урахуванням природно-кліматичних зон; формування сучасної інфраструктури глибокої переробки та довготривалого зберігання продукції; розвиток наукоємних технологій, насінництва, селекції та машинобудування для аграрного сектора; створення економічних стимулів для інвестицій, інновацій, доступного кредитування й модернізації виробництва; забезпечення продовольчої безпеки, зростання доданої вартості та збалансованості внутрішнього ринку; розвиток людського потенціалу як базового фактора інтелектуалізації виробництва та економічного зростання.

Таким чином, проблема трансформації аграрно-продуктового виробництва є багатовимірною, охоплює економічні, екологічні, технологічні та соціальні аспекти та визначає потребу у формуванні цілісної державної політи-

ки, що інтегрує науку, освіту, виробництво та інновації. Її вирішення має стратегічне значення для забезпечення продовольчої, економічної та національної безпеки України.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання трансформації аграрного сектора, його інноваційно-інвестиційного розвитку та забезпечення продовольчої й економічної безпеки широко висвітлюються у працях багатьох українських дослідників [1, 2, 5, 6, 8—11, 13, 15—17, 25—26, 29—31]. Значний внесок у розробку теоретичних основ сталого розвитку аграрного виробництва зробили В. Вернадський, С. Подолинський [22], які обґрунтовували роль людського потенціалу й природних ресурсів у формуванні продуктивних сил суспільства.

Дем'яненко С.І., досліджуючи тривалу динаміку аграрної реформи в Україні, акцентує увагу на історичних коріннях проблеми, зокрема на поверненні приватної власності на землю після розпаду СРСР. Автор зазначає, що аграрні трансформації в Україні мають глибоке історичне підґрунтя і є "природним етапом" розвитку сільськогосподарської галузі [4].

Кириленко І.Г. та Івченко В.Є. у своїх дослідженнях більше уваги акцентують на питаннях зміни українського сільськогосподарського виробництва під впливом ринкових реформ, інституційних перетворень та переходу від планової моделі до ринкової економіки [7].

Колектив авторів на чолі з Гадзалою Я.М. більше уваги приділяють вивченню питання організаційно-правових аспектів земельної реформи та її ефективності. Основні акценти статті зосереджені на науковому та правовому підґрунті реформи, а також на наукових розробках Інституту аграрної економіки, які сприяли сутєвому зростанню валового виробництва в певні роки й формуванню ринкових структур [3].

Месель-Веселяк В.Я. та Федоров М.М. досліджують структурні проблеми аграрної галузі: дисбаланс між рослинництвом і тваринництвом, низький рівень технологічності, недостатню переробку, нерівномірність розвитку господарств. Значну увагу автори приділили питанням державної підтримки: стабільній аграрній політиці, інвестиціям, розвитку кредитування, стимулюванню інновацій, ефективному регулюванню ринків [20].

Шубравська О.В., досліджуючи розвиток агропродовольчого виробництва України, окреслює основні виклики: недостатня інвестиційна активність або невідповідне вкладення ре-

сурсів; недосконала структура виробництва (диспропорція між рослинництвом, тваринництвом та переробкою); залежність від зовнішніх ринків, що робить агропродовольчий сектор вразливим до коливань світового попиту; логістичні та інфраструктурні обмеження (транспортування, зберігання продукції); ризики ресурсного забезпечення: земля, вода, енергоресурси [32].

Мельничук Р. при дослідженні питання розвитку аграрного сектора акцентує на сучасних інструментах його регулювання. Він звертає увагу на проблему нестабільності реформ, складність впровадження екологічних стандартів та обмежений доступ виробників до фінансування [18].

Колектив авторів на чолі з Рудевською В. досліджують аграрний сектор через його привабливість для інвесторів. Дослідники стверджують, що інноваційні інструменти й інвестиції є критично важливими для відновлення агросектора після кризи, а також для стимулювання модернізації виробництва [34]. Кучер А. досліджує готовність аграрних підприємств України до переходу на "Agri-4.0": цифровізація, інтелектуалізовані системи, точне землеробство [14]. Прокопа І. досліджує вплив воєнного конфлікту на агросектор, а також розглядає варіанти відновлення: повернення до "сирої моделі" чи стійкі екологічні моделі агровиробництва [33]. Крилова І. та Юзик А. вивчають ключові економічні механізми земельного обігу, права власності, а також проблеми прозорості та ефективності управління земельними ресурсами в контексті сталого розвитку аграрного сектора України [12]. Петренко К.В. та Золотоверх А.В. досліджують вплив євроінтеграційних процесів на аграрний сектор. Автори наголошують на необхідності адаптування української аграрної політики до європейських стандартів, зокрема у сфері якості продукції, екології та субсидій [21].

Отже, сучасні дослідження вітчизняних учених спрямовані на вивчення механізмів ефективного використання земельних ресурсів, удосконалення галузевої структури аграрного виробництва, розвитку переробної промисловості та технологій глибокої переробки, оптимізації сівозмін, впровадження точного землеробства, підвищення енергоефективності та біоенергетичного потенціалу. Разом з тим, комплексні дослідження, які б інтегрували проблеми ресурсозбереження, технологічної модернізації, розвитку галузевих підкомплексів, удосконалення промислової інфраструктури, формування продовольчої безпеки та побудо-

ви інноваційно-інвестиційної моделі національного аграрно-продуктового виробництва, залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність подальшого поглиблення наукових підходів до формування стратегічної моделі сталого розвитку аграрного сектора України.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних засад формування та розвитку інноваційно-інвестиційної моделі аграрно-продуктового виробництва України, здатної забезпечити раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, підвищення продуктивності й ефективності виробництва, зміцнення продовольчої та економічної безпеки держави, розвиток людського потенціалу та інтеграцію аграрного сектора в систему сталого національного розвитку.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Інноваційна модель господарювання в аграрному секторі потребує належних умов для її організації та на рівні держави визначення мети такої трансформації на довготривалу перспективу. В Указі Президента України "Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" від 30 вересня 2019 року № 722/2019 [25] та у Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення" [23] така мета визначена. Це "забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина" [23].

В аграрно-продуктовому виробництві поставлена мета може бути реалізована шляхом вирішення наступних важливіших задач: звільнення від ворога окупаних територій, збереження екологічності земельних, лісових і водних ресурсів, відтворення їх якісних характеристик, зокрема, розмінування полів, очищення від забрудненості, відновлення структурованості і родючості ґрунтів, примноження їх продуктивності, що є базовою основою соціальної, національної, економічної й продовольчої безпеки України; відновлення, розбудову та розвиток сільськогосподарського машинобудування на сучасній технологічній основі й виробництво інтелектуалізованої системи машин, обладнання і механізмів 6-го поко-

ління, особливо для "малого поля" фермерських господарств та господарств населення — як вагової складової інноваційно-інвестиційної моделі господарювання та задіяння у виробничій діяльності людського капіталу; нарощування національного виробництва широкого асортименту якісних, екологічно безпечних харчових продуктів та предметів повсякденного вжитку, виготовлених із органічної сільськогосподарської продукції та побічних продуктів її промислової переробки екологобезпечних для навколишнього середовища і здоров'я і життєдіяльності людини, та таких, що сприяють формуванню і розвитку її якісного ресурсного потенціалу, всіх його структурних складових: фізичних, інтелектуальних, духовних; збереження й відтворення трудових ресурсів та створення і розширення робочих місць, розвиток та збільшення доданої вартості, виробництва інноваційно-інтелектуального продукту, що є передумовою організації стабільного функціонування й активного розвитку національної інноваційно-інвестиційної моделі економіки країни Україна. При цьому слід зважати, що організація й ефективне функціонування новітніх технологічних процесів, їх модернізація й постійне оновлення відповідно до науково-технічних досягнень залежна від рівня освіченості, професійності, кваліфікаційної підготовки, організованості, усвідомлення відповідальності всіх працівників, особливо чиновників та управлінського персоналу, задіяних в аграрно-продуктовому виробництві. Очевидно саме тому розвинуті країни світу нарощують темпи інвестування у ті галузі економіки, що сприяють забезпеченню розвитку й використання людського потенціалу. А саме: в інтенсифікацію аграрно-продуктового виробництва як просторового середовища організації додаткових робочих місць та забезпечення доброго здоров'я і активної життєдіяльності людини; освіту — базову основу добування, набуття та освоєння і поширення людиною знань, розвитку її свідомості, усвідомлення потреби глибокого аналітичного та критичного мислення, посилення інтересу до технічного, технологічного, економічного та соціального прогресу суспільства, держави; науку — базову основу мотивації до добування знань, розробки ідеї, її формулювання, глибини мислення, формування й розвитку інтелекту людини, проектування, розробки, виробництва й використання національного інтелектуального продукту з врахуванням різних особливостей природно-кліматичних зон з очевидними їх змінами зональних, регіональних та місцевих відмінностей.

Аграрно-продуктове виробництво — сфера, що органічно пов'язана з природним середовищем, з його розмаїттям рослинного світу, багатими різноманітними ресурсами та ресурсним потенціалом людини і його реалізацією. Саме ця сфера формує соціально-економічний клімат у суспільстві, рівень національного багатства країни, держави, продовольчу та економічну безпеку, що в кінцевому рахунку є основою національної безпеки України (рис. 1). При цьому слід зважати на те, що природні ресурси країни мають граничні межі географічного характеру, але безмежні в плані раціонального й ефективного використання їх людиною з безпечним врахуванням при цьому дії об'єктивних законів природи і економіки. Важливо забезпечити на рівні держави умови, правила, допустимі нормативи та мотивацію людини до раціонального й ефективного використання природних ресурсів розвитку аграрно-продуктового виробництва з метою уникнення ризиків органічного, водневого і мінерального виснаження ґрунтів, їх мінералізації і ерозії та організаційних і фінансових ризиків у період форс-мажорних обставин (землетрусів, воєнних зіткнень та ін.).

Перш за все це приведення у відповідність до оптимального співвідношення і рівня концентрації розвиток галузей рослинництва і тваринництва, їх зональної спеціалізації, забезпечення рівноваги їх розвитку. Природні ресурси, як-то ґрунти і їх якість, вологоємність, продуктивність теж — водні, лісові ресурси — неопціненне багатство України.

Ґрунти, що різні за своєю структурованістю і якістю в зональному і регіональному розрізі, сприятливі для культивування багатьох видів сільськогосподарських культур й виробництва різноманітних аграрно-продовольчих товарів, утримання і розвитку більшості галузей тва-



Рис. 1. Концептуальна модель інноваційного розвитку аграрно-продуктового виробництва в системі національної безпеки України

Джерело: сформовано на основі [27, с.439; 28, 23].

ринництва та функціонування різних суміжних галузей економіки, виробничі потужності яких спроможні переробляти необхідні обсяги та задовольнити потреби суспільства і держави у всіх видах продукції, забезпечуючи активну життєдіяльність і успішний високоінтелектуальний розвиток людини й суспільства в цілому. При цьому важливо реанімувати (відновити) ці ресурси — національне багатство України не тільки на сьогодні, а й на завтра та віддалену перспективу для наступних поколінь.

Особливої уваги держави, суспільства потребують людські ресурси щодо створення належних умов їхнього повернення у визволену від окупації Україну, їх адаптації до післявоєнних умов, формування й розвитку їх фізично-

го стану, інтелектуальності, духовності, граничні межі якісного розвитку яких є безмежними. В цьому плані важливим чинником є раціональне використання людських ресурсів, забезпечення їх робочими місцями, що сприяють підвищенню ефективності використання праці людини. Бо лише праця людини, корисна праця створює споживчу вартість товару. Це — з одного боку, з іншого — праця виступає як реалізація енергії людини, як затрата робочої сили людини взагалі, як продуктивна діяльність людського мозку, м'язової і нервової системи. Інтенсивність, результативність праці визначаються набутими знаннями людини, рівнем її обізнаності з технологією використання сучасних інтелектуалізованих систем машин і механізмів, та рівнем озброєності людини праці такою системою машин і механізмів та вмінням продуктивного їх використання у виробничому процесі, де створюється додана вартість і водночас людина набуває практичного досвіду, нових знань і можливостей, вищої професійності. Разом з тим, знання людини — це ресурс, дуже цінний ресурс, який без дії, без корисної діяльності людини, яка володіє цим ресурсом, цей ресурс ніякої вартості не створює, не забезпечує ніякого розвитку ні собі ні суспільству. "Знання, інформація самі по собі без освоєння їх людиною та корисного їх застосування в процесі трудової діяльності, їх використання й поширення, нічого не вартують. Саму тому найбільш вагомим фактором розвитку національної "інтелектуальної" економіки, "суспільства знань", створення більших обсягів доданої вартості є розвиток та раціональне використання потенціальних ресурсів людини: фізичних, інтелектуальних, духовних" [10, с. 127].

В той же час товарне аграрно-продуктове виробництво і його структурні складові, а саме: окремі продуктові підкомплекси та їх галузі формуються, функціонують і розвиваються за своїми законами, підпорядковуючись дії законів природи й об'єктивних економічних законів та законів ринкової економіки. Саме закони природи, в якій всі явища є взаємозалежними і взаємопов'язаними, обумовлюють свою зональну специфіку, структуру і обсяги виробництва аграрно-продуктових товарів.

Так, з метою уникнення антагонізму та організаційних й економічних ризиків між культурою соняшнику та бульбо-коренеплідними культурами недоцільно розмішувати їх посіви в господарствах зони Полісся, ґрунти яких найбільш сприятливі для виробництва картоплі, столових буряків, моркви та інших коренеплідних, та зони Лісостепу — традицій-

ної зони вирощування цукрових буряків — провідної технічної культури виробництва цукру в Україні.

Розвиток ефективного товарного аграрно-продуктового виробництва зумовлюється також об'єктивними економічними законами, від розуміння та дотримання дії яких залежить рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, технічність і технологічність виробничих процесів, рівень продуктивності землі, праці та якості продукції. Разом з тим, це потребує створення відповідних умов доведення сільськогосподарської продукції до товарного виду і споживача (сортування, фасування, затарювання, доробки, глибокої промислової переробки, промислового довготривалого зберігання, маркетингові канали реалізації), а отже, необхідність інвестування розвитку логістики та введення в дію відповідних промислових потужностей. При цьому важливим дієвим фактором впливу на розвиток товарного аграрно-продуктового виробництва є мотивація праці, стимулюючого фактора та регулятора її інтенсивності, продуктивності й відтворення робочої сили.

Важливе місце в сукупності дієвих факторів впливу на розвиток і ефективність аграрно-продуктового виробництва посідає організаційна, економічна й фінансова доступність товаровиробників до закупівлі засобів виробництва, що має забезпечити його технічність і технологічність відповідно розвитку НТП. Мотиватором активізації цих процесів й ефективного функціонування товарного аграрно-продуктового виробництва є інвестиції, помірні податки, доступні кредити під впровадження новітніх інтелектуалізованих технічних засобів і технологій для забезпечення ефективності виробництва та приросту товарної продукції, її раціональної структури відповідно до задоволення потреб внутрішнього і зовнішнього ринку та нарощування валової доданої вартості.

Національне аграрно-продуктове виробництво — це система (сукупність) аграрно-продуктових підкомплексів і їх галузей, в яких формується своя структура сільськогосподарських та промислових галузей зі своїми обсягами, видами і асортиментом продукції, особливостями технологічних процесів та структурних складових, сегментацією, географією, природно-економічним середовищем [28, с. 22—23]. Зокрема, зернопродуктовий підкомплекс має зерногосподарства із асортиментом товарної продукції зерна багатьох культур — жита, пшениці, ячменю, вівса, гречки, гороху, кукурудзи, рису і т.д.: насіннєві господарства, що ви-

рощують для забезпечення посівних площ насінним матеріалом різних культур, їх сортів і гібридів, промислові підприємства первинної промислової переробки зерна на борошно (млини), крупи різних видів і асортименту (крупурушки), комбікорми (комбікормові заводи), виробництво енергетичних продуктів; промислові підприємства вторинної переробки — хлібопекарські, кондитерські і т.д.

Разом з тим вирощування зернових культур має свої агротехнічні, агробіологічні та інші особливості, що потребує спеціалізованих матеріально-технічних засобів, глибоких знань і професійності працюючих, які задіяні у виробничому процесі щодо його організації й забезпечення раціональної структури посівів зернових культур у полях сівозміни та застосування новітніх технологій щодо їх культивування, збирання, зберігання, доробки, переробки та реалізації. При цьому, кожна зернова культура (пшениця, кукурудза, горох, рис і т.д.) потребує своєї технології, організації і затрат праці, своїх виробничих витрат, що формують собівартість, якісні характеристики продукції, ціну на ринку, викликану відповідністю пропозиції попиту, свою прибутковість і рентабельність.

Таким чином, ефективний розвиток зернопродуктового виробництва залежить від рівня освіченості, професійності, кваліфікації працюючих, задіяних у сфері зерновиробництва та промислової переробки (технологів, агрономів, менеджерів, маркетологів і т.д.) а, отже, пов'язаний з розвитком освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації і т.ін.) і науки (селекція і насінництво — виробництво нових, більш продуктивних сортів і гібридів зернових культур, адаптованих до місцевих (зональних) умов вирощування з урахуванням мінливих природно-кліматичних особливостей); освоєння і впровадження новітніх технологій вирощування зернових і їх глибокої промислової переробки зерна та виробництва не тільки харчових продуктів, а й біоенергетичних ресурсів (біоетанол, біодизель і т.д.), що є одним із важливих каналів диверсифікації використання продукції та важливим заходом уникнення ризиків невизначеності із зовнішніми ринками і забезпечення енергонезалежності країни.

Розвиток зернопродуктового виробництва безпосередньо пов'язаний і залежний від доступності товаровиробників до матеріально-технічних ресурсів (пального, насінневого матеріалу, технічних засобів — тракторів, сільськогосподарських машин і обладнання, мінеральних і органічних добрив, засобів захисту рослин і ґрунтів та ін.), що потребує актив-

ізації розвитку відповідних галузей національної економіки: розвитку насінницьких господарств, підприємств сільськогосподарського машинобудування та хімічної промисловості, організації виробництва органічних добрив на базі відходів і допоміжної продукції аграрного виробництва.

Зернопродуктове виробництво потребує також розвитку розгалуженої системи інфраструктури в територіальному розрізі, що має сприяти створенню в регіонах підприємств з промислового зберігання зерна з врахуванням різних напрямів його використання: на харчові цілі, виробництво комбікормів для відгодівлі худоби, виробництво біоенергетичних ресурсів, диверсифікацію товарної продукції. При цьому слід враховувати потреби розбудови логістики для організації і поглиблення зовнішньоекономічних відносин.

Отже, зернопродуктове виробництво має своє природно-економічне середовище зі своєю інфраструктурою та взаємопов'язане і взаємозалежне від розвитку багатьох галузей національного господарства: науки, освіти, сільськогосподарського машинобудування, хімічної промисловості та ін. Відповідні, але зі своєю специфікою взаємозв'язків і взаємозалежностей є в основі розвитку всіх продуктових підкомплексів аграрно-продуктового виробництва.

Зокрема, спеціалізоване виробництво плодовоовочевої продукції має свої структурні складові щодо асортименту товарної продукції овочівництва, садівництва, що включає насіннєвий (посадковий) матеріал різних культур, сортів і гібридів; свіжі овочі різних видів (огірки, помідори, капуста різного асортименту і строків досягання і зберігання на всі смаки: білокачанна, кольорова і т.д.); плодовоовочеконсервну продукцію промислової переробки — консерви, соки, джеми і т.д.; різні види і технологічні схеми швидкої заморозки й тривалого зберігання. Це потребує від персоналу досконалих знань щодо організації виробництва, технологічних схем вирощування урожаю і догляду за конкретною культурою, своєї спеціалізованої системи сільськогосподарських машин і механізмів, їх придбання і застосування та організації (побудови) різних типів і видів промислових підприємств зі зберігання овочів, фруктів і їх промислової переробки чи доробки (сортування, соління, сушіння, заморозки, маркування, пакування).

Отже, розвиток овочівництва, теж — садівництва взаємопов'язаний з рівнем обізнаності, освіченості, професійності, кваліфікації працюючих у названих галузях, а отже, залежний

від рівня розвитку освіти (підготовка, перепідготовка спеціалістів-овочівників) і науки (селекція й насінництво) — виробництво нових більш продуктивних сортів і гібридів, адаптованих до місцевих (зональних) умов вирощування з урахуванням мінливих природно-кліматичних зональних особливостей.

Розвиток овочівництва (садівництва) також залежить від забезпечення матеріально-технічними ресурсами (насіннєвим (посадковим) матеріалом, засобами захисту рослин і ґрунтів, мінеральними і органічними добривами), енергетичними матеріалами, технічними засобами (трактори, автомобілі, різні сільськогосподарські машини), а отже, залежить від розвитку різних галузей промисловості та виробництва відповідної продукції, а також від функціонування наукових лабораторій і конструкторських бюро з пошуку винаходу і розробки різних видів хімічних засобів захисту рослин, ґрунтів від хвороб і шкідників, різних типів машин і механізмів, що мають спрямовуватись на виробництво продуктивних інтелектуалізованих систем машин і механізмів для галузі з метою впровадження новітніх енергозберігаючих технологій виробництва і глибокої переробки продукції.

Таким чином, ефективне функціонування плодоовочеконсервного виробництва має своє розгалужене виробничо-економічне середовище зі своєю структурою, інфраструктурою та взаємопов'язане і взаємозалежне від ефективного розвитку багатьох інших галузей, що в свою чергу мають свою структуру, інфраструктуру, відповідно своє середовище. Такі системи ефективно можуть функціонувати лише у взаємозв'язку з розвитком галузей овочівництва, садівництва, науки, освіти та ін., що забезпечують виробництво науковмісної продукції та підготовку високоосвічених працівників для галузі.

Важливе місце в сукупності дієвих факторів впливу на розвиток і ефективність товарного виробництва аграрно-продуктових товарів посідає організаційна й фінансова доступність товаровиробників до ринку засобів виробництва, що має забезпечити його технічність, технологічність, інноваційність, відповідно розвитку НТП, оптимальний рівень спеціалізації і концентрації виробництва, заплановані обсяги товарних ресурсів, відповідну ринкову інфраструктуру. Мотиватором функціонування товарного виробництва є інвестиції, помірні податки, доступні кредити під впровадження новітніх технічних засобів і технологій, що сприятиме приросту товарної продукції, її ра-

ціональної структури відповідно до потреб споживача, енергозбереженню та нарощуванню валової доданої вартості [32].

В системі дієвих факторів впливу на розвиток товарного аграрно-продуктового виробництва є інформаційне забезпечення шляхом організації й використання науково-технічної бази кон'юнктурної інформації та наявність каналів зв'язку товаровиробників з ринковими структурами. Це зумовлено необхідністю вивчення відповідності попиту-пропозиції на ту чи іншу продукцію, динамічності цін, тобто купівельної спроможності, що визначається доходами, і зокрема рівнем оплати праці, диференціацією доходів за найбільш і найменш доходними групами, станом функціонування і виробничою структурою особистих господарств населення, структурованістю використання доходів за видами товарів і послуг, що визначається рівнем їх ринкової ціни.

Фізіологічна потреба людини у різноманітних продуктах харчування та товарах повсякденного вжитку, вироблених із сільськогосподарської продукції має бути основою прогнозування обсягів її за каналами використання та відповідати віковому цензу людини, її звичкам, структури пропозиції, при цьому продукція має бути якісною і еколого-безпечною, що є базою розвитку людини, її потенціального ресурсу: фізичного, інтелектуального, духовного.

Рівень розвитку відповідних галузей промисловості, їх виробничих потужностей, сировиною чи/або технологічним чи допоміжним компонентом для яких є сільськогосподарська продукція чи продукти її переробки, мають відповідати потребам аграрного сектора економіки.

Відомо, що вихідна продукція галузей рослинництва завдяки її різноманітності і багатокомпонентності, різних якостей і органо-мінеральної структури має різне функціональне призначення й використання не тільки продовольчого споживання продуктів харчування у свіжому чи переробленому вигляді; а також слугує базою виробництва кормових ресурсів для розвитку тваринництва (солома, полова, висівки, шрот, макуха, жом, меляса) і виробництва натуральних харчових продуктів тваринного походження; у якості сировини (льонотреста, коноплі) є базою для: виготовлення натуральних безпечних для організму людини товарів широкого повсякденного вжитку (різного призначення тканин, одягу, взуття та ін.), виробництва біоенергетичних продуктів, різних будівельних матеріалів, фармакологічних продуктів та парфумів та інших продуктів.

Отже, функціонування галузей рослинництва, тваринництва і виробництво товарної продукції є мотиватором розвитку різних виробничих напрямів промислових підприємств: з обслуговування обробки, доробки й глибокої переробки та довготривалого зберігання сільськогосподарської продукції, базою формування й розвитку багатьох галузей переробної промисловості: борошномельної, консервної, виноробної, спиртової, лікєро-горіччаної, текстильної, біоенергетичної, фармакологічної, будівельної та ін. З іншого боку, ефективний розвиток названих галузей є визначальним для отримання валової доданої вартості та ефективного розвитку галузей рослинництва.

Найпотужнішим, найефективнішим і найдешевшим ресурсом для біологічної переробки продукції рослинництва є функціонування галузей тваринництва: скотарства, свинарства, вівчарства, конярства, звіроводства (кролівництва, норковиробництва), птахівництва, бджільництва, шовківництва. До того ж, як зауважував видатний український мислитель XIX століття С. Подолинський "Рослини в основному зберігають сонячну енергію, але не перетворюють її у механічну роботу, тоді як всі тварини у більшій чи меншій мірі перетворюють частину збереженої рослинами енергії у її найвищу форму — механічну роботу" [22, с.56—60].

Поява нових технологій з глибокої промислової переробки сільськогосподарської продукції та проміжних продуктів її переробки, їх активне застосування в аграрному секторі є одним із джерел виготовлення вітчизняних біоенергетичних продуктів з відновлюваної сировини, зокрема, біоетанолу, біодизелю, біогазу, бетаїну.

Технологічні схеми виробництва біоетанолу різні, залежно від виду продукції, що використовується у технологічному процесі. Так, з продукції цукробурякового виробництва найбільш широко використовується на біоетанол меляса, отримана в процесі переробки на цукор коренеплодів, а також цукровий сік. Виготовлення біоетанолу за різними технологічними схемами передбачає особливі технології вирощування цукрових буряків з врахуванням їх цільового призначення, а отже, різну величину виробничих витрат і їх структуру за статтями калькуляції процесу вирощування цукрових буряків, теж — процесу переробки коренеплодів.

Зокрема, вирощування цукрових буряків безпосередньо для виробництва цукру потребує внесення в ґрунт мінеральних добрив раці-

онального співвідношення NPK, що має забезпечити не тільки нарощування урожайності культури, а й високу цукристість коренеплодів та можливість максимального вилучення цукрів. Отримана меляса в процесі традиційної технологічної схеми переробки коренеплодів на цукор використовується на виготовлення спирту чи/або біоетанолу. Виробництво біоетанолу з меляси залежно від вмісту в ній цукрози становить: при 46% — 229 кг (290 л), при 48% — відповідно 237 кг (300 л), при 52% — 259 кг (328 л). 1 т біоетанолу = 1266 літрів [19, с. 3—8].

Вирощування цукрових буряків безпосередньо на виробництво спирту за технологічною схемою переробки на біоетанол цукрового соку потребує підвищених доз внесення азотних добрив, що не тільки забезпечує зростання урожайності, а й відповідно сприяє зменшенню витрат в процесі виготовлення біоетанолу. При цьому збільшується вихід біоетанолу з одиниці площі посівів цукрових буряків. Отже, технологію виробництва цукрових буряків доцільно структурувати за напрямками використання коренеплодів, що передбачено різними технологічними схемами виробництва біоетанолу. Спрямування переробки коренеплодів на виробництво цукру доцільно за умов наявності ринку його збуту, у тому числі й зовнішнього та розширення географії. Проміжний продукт цукроваріння — меляса має бути використаний для виробництва біоетанолу. Інший напрям використання коренеплодів — виробництво біоетанолу безпосередньо з цукрового соку. Ця технологічна схема доцільна за умови зменшення чи/або відсутності попиту на цукор зовнішнього ринку.

Для повного і комплексного використання проміжних продуктів цукроваріння паралельно з розвитком біоетанолової галузі доцільно впроваджувати інвестиційні проекти з переробки на біогаз жому (за умови його недовикористання тваринництвом) та барди на бетаїн, який є натуральним компонентом харчового раціону птиці, але поки-що закуповується по імпорту, і при тому, штучного виробництва, що є ризиковим для галузі.

Відродження власного цукрово-бурякового виробництва для повного забезпечення внутрішніх потреб цукру з цукрових буряків, виробництва біоетанолу й інших енергетичних продуктів сприятиме забезпеченню також енергетичної автономізації аграрно-продуктового виробництва та має базуватись на розробці стратегії комплексної державної цільової програми розвитку цукрово-бурякового підкомплексу як одного з головних стратегіч-

них завдань розвитку національної економіки України.

Потребують відродження результативні в минулому галузі льонарства, хмелярства, шовківництва. Зокрема, розвинута у господарствах Полісся галузь льонарства у поєднанні з підприємствами з переробки льону й виробництва льоноволокна та належної спеціалізованої інфраструктури забезпечувала формування в Україні розвинутого льонопродуктового підкомплексу, що у умовах ринку занепає. Його відродження сприятиме не тільки збільшенню робочих місць і зменшенню безробіття, а й відновленню натуральних продуктів широкого вжитку повсякденного використання, активізує діяльність підприємств текстильної (тканини), швейної (одяг, взуття), трикотажної (пряжа) промисловості, а також фармакологічної промисловості (медичні препарати), відродиться вітчизняне лакофарбове й паперове виробництво (лаки, фарби, папір) та ніші підприємства текстильного спрямування (неткані вироби), зросте додана вартість, збільшаться надходження до державного бюджету.

Льонувиробництво сприятиме також розвитку скотарства, бо його продукція є джерелом отримання половини та якісного білкового корму — макухи, що використовується на годівлю худоби. Відходи льонувиробництва є сировиною для виготовлення будівельних матеріалів, паливних брикетів та ін. При цьому збільшиться кількість робочих місць не тільки на селі, а й в містах, забезпечить потреби внутрішнього ринку екологічно безпечною натуральною продукцією та розширить можливості формувати експортні ресурси, поглиблюючи зовнішньоторговельні відносини.

Однією з перспективних форм інноваційно-інвестиційної моделі аграрно-продуктового виробництва є організація органічного землеробства. В основі функціонування й розвитку такого типу господарств — організація технологічних процесів, що передбачає екологізацію усіх сфер господарської діяльності, та забезпечує стабільно високу продуктивність ґрунтів, високу екологічну безпеку і якість харчових продуктів, товарів повсякденного вжитку, виготовлених із сільськогосподарської продукції, а також безпечної питної води, екологічності довкілля, природного середовища, підвищує якість життя людини, громади, суспільства.

В цьому плані перспективним напрямом є виробництво й застосування у технологічних процесах аграрно-продуктового виробництва нових інтелектуалізованих систем машин і механізмів, що сприяють організації "точного

землеробства", зокрема агродронів, за допомогою яких можливо точно визначити стан та органічну структуру ґрунтів, оптимізувати агробіологічний обробіток посівів, їх удобрення, збирання урожаю і т.д.

Важливою складовою інноваційно-інвестиційної моделі аграрно-продуктового виробництва є впровадження у виробничий процес нових технологічних схем виготовлення із сільськогосподарської продукції і продуктів її промислової переробки нових кінцевих продуктів споживання: нових видів харчових продуктів (зокрема, із бобових культур — білкових продуктів, що є заміниками тваринницької продукції); високоякісних кормів для тваринництва; продуктів повсякденного вжитку (текстилю, одягу, взуття та ін.); пакувальних органічних матеріалів; органічних добрив; біоенергетичних ресурсів (за прикладом країн ЄС, Швеції, Бразилії) та ін., що може суттєво збільшити обсяги та розширити структуру національної економіки, змінити або диверсифікувати канали реалізації кінцевої продукції, знизити ризики перевиробництва сільськогосподарської продукції, оптимізувати енергетичний потенціал та ресурсну базу національної економіки, дати новий потужний імпульс розвитку людини, її ресурсним складовим.

Отже, розвиток аграрно-продуктового виробництва взаємопов'язаний і взаємозалежний від функціонування багатьох галузей національного господарства; особливо науки, у тому числі й аграрно-економічної науки, що продукує наукоємну продукцію, високопродуктивні сорти і гібриди сільськогосподарських рослин й продуктивні породи тварин та сільськогосподарське машинобудування, що є виробником інтелектуалізованої системи машин, обладнання й механізмів; хімічної промисловості.

Разом з тим ефективність аграрно-продуктового виробництва визначатиметься тісністю організаційних та економічних взаємозв'язків із суміжними галузями економіки, їх органічною інтегрованістю та спільним мотиваційним механізмом щодо кінцевих результатів.

Мета і задачі формування, функціонування й розвитку національного аграрно-продуктового виробництва — це приведення його обсягів і структури продуктивних товарів і послуг вітчизняного виробництва у відповідність з потребами суспільства, наповнювати ринок багатим асортиментом, якісною аграрно-продовольчою продукцією та безпечними товарами повсякденного використання, у тому числі й енергетичними, виготовлених із власне виробленої сільськогосподарської сировини й про-

дуктів промислової переробки, вироблених у тому числі також з проміжної продукції.

Досягнення поставленої мети, що спрямоване на забезпечення, раціонального й ефективного використання всіх наявних в країні ресурсних чинників: матеріально-технічної бази, трудового потенціалу, наявної бази наукових та культурно-освітніх надбань, природно-кліматичних умов з їх зональними й регіональними відмінностями, розширить можливості культивування сільськогосподарських культур різних видів та нарощування його обсягів;

збільшить кількість робочих місць на основі удосконалення структури виробництва, відновлення розвитку традиційних для України галузей — льонарства, хмелярства — на Поліссі, цукробурякового виробництва — в Лісостепу, активізації розвитку тваринництва особливо скотарства, у т.ч. молочне;

активізує введення в експлуатацію нових виробничих потужностей і технологій глибокої переробки і довготривалого зберігання сільськогосподарської продукції, їх розсоєдженість в територіальному розрізі, що посилить потребу в додатковій робочій силі, знизить організаційні ризики форс-мажорних обставин. При цьому зростає фонд заробітної плати, що активізуватиме функціонування внутрішнього ринку та збільшення його ємності, сприятиме підвищенню продовольчої безпеки, зростуть надходження до бюджету та пенсійного фонду, підвищиться фінансово-економічна стійкість не тільки господарюючих структур аграрного сектору, а й всього національного господарства;

зменшить кількість безробітних, що знівелює причину соціальної напруги в суспільстві у всіх її аспектах: моральному, матеріальному, психологічному; зменшить потребу соціальних виплат (дотацій, субсидій, субвенцій), мінімізує кількість соціальних інститутів примусу (поліції, суддів, прокурорів і т.д.);

сприятиме повноцінному харчуванню населення країни якісною й безпечною продукцією власного виробництва, що підвищить імунітет й зміцнить здоров'я людини, як важливішого фактора формування її ресурсного потенціалу, самовідтворення, підвищення її життєдіяльності;

поглибить суспільну усвідомленість людини у необхідності підвищення культури господарювання, власної професійності, набутті нових знань, розширенні виробництва якісних інноваційних продуктів, зниження імпортозалежності та забезпечення продовольчої безпеки країни — важливішої складової національної безпеки України.

## ВИСНОВКИ

Інноваційна модель господарювання в аграрному секторі України є стратегічним фундаментом для забезпечення сталого розвитку держави, зміцнення її економічної, продовольчої та національної безпеки. Реалізація цієї моделі потребує системного підходу, в якому ключову роль відіграють: державна політика, ефективне використання природних ресурсів, професійний людський капітал та високотехнологічні рішення.

Сталий розвиток аграрного сектору неможливий без чітко визначених державних цілей, закріплених у стратегічних документах України. Адже саме держава формує нормативно-правові умови, економічні стимули, регуляторні механізми та гарантії раціонального використання земельних, лісових і водних ресурсів, відновлення їх екологічних характеристик і запобігання деградаційним процесам.

Важливим є розуміння невід'ємної взаємозалежності між аграрно-продуктовим виробництвом та іншими секторами національної економіки — машинобудуванням, хімічною промисловістю, освітою та наукою, переробною галуззю, логістичною інфраструктурою. Ефективне функціонування кожного аграрного підкомплексу можливе тільки за умов достатньої забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, доступності інноваційних технологій, розвинених систем промислової переробки та зберігання.

Людський потенціал виступає визначальним чинником формування конкурентоспроможного аграрного сектору, що забезпечує продовольчу та національну безпеку держави. Саме знання, компетентність, технологічна грамотність та мотивація працівників, управлінського персоналу й фахівців визначають здатність аграрного виробництва адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації, забезпечувати високу продуктивність праці та створювати додану вартість. Розвиток освіти й науки у сфері агротехнологій, селекції, машинобудування, енергетики є визначальним чинником переходу до інтелектуальної економіки.

Сталий розвиток аграрної сфери потребує структурної модернізації, відродження та розвитку вітчизняних галузей, що мають високий мультиплікативний ефект — зокрема машинобудування, льонарства, цукрово-бурякового комплексу, біоенергетики. Це сприятиме зростанню зайнятості, збільшенню валової доданої вартості, активізації промислового потенціалу та формуванню експортних можливостей.

Особливий потенціал, як перспективні на-

прями інноваційної моделі, мають органічне землеробства і точне землеробство. Вони забезпечують екологізацію виробництва, підвищення якості продукції та збереження природних ресурсів. Використання інтелектуалізованих систем машин, агродронів та енергозберігаючих технологій відкриває можливість для створення високоефективних, наукоємних виробничих систем, адаптованих до зональних особливостей України.

У підсумку, успішна реалізація інноваційно-інвестиційної моделі аграрно-продуктового виробництва передбачає комплексну модернізацію виробничих процесів, розвиток науково-технічного потенціалу, формування висококваліфікованого людського капіталу та відновлення природних ресурсів. Лише за умов гармонійної взаємодії природи, технологій, економіки та людини аграрна галузь здатна забезпечити національні інтереси України, її енергетичну, продовольчу та економічну незалежність і стати рушійною силою сталого розвитку держави у довгостроковій перспективі.

#### Література:

1. Васильєва Л. М. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки. Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: матеріали IV міжнар. наук.-практ. форуму, (м. Житомир, 25 жовтня 2018 р.). Житомир, 2018. С. 9—16.
2. Вишневецька О. М., Бобровська Н. В., Вороніна Є. І. Інвестиційно-інноваційна основа розвитку аграрного сектору. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 8. С. 138—142.
3. Гадзало Я. М., Саблук П. Т., Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Аграрна реформа в Україні, її наукове забезпечення, результативність. Економіка АПК. 2021. № 7. С. 6—15.
4. Дем'яненко С. І. Аграрна реформа в Україні: історія і сучасність. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 1. С. 69—80.
5. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 1. С. 60—69.
6. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2014. 517 с.
7. Кириленко І. Г., Івченко В. Є. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні. Економіка АПК. 2017. № 3. С. 21—28.
8. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г. Модель забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теоретико-методичний аспект. Економіка АПК. 2019. № 11. С. 70—78.
9. Кіпіоро І. М. Проблеми та перспективи інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка аграрного сектору та управління національним господарством. 2014. Випуск 1 (53). С. 120—126.
10. Коденська М. Ю., Нестерчук Ю. О., Соколюк С. Ю., Соколюк К. Ю. Людський капітал в системі соціально-економічних відносин: монографія. Умань: Видавець "Сочинський М.М.", 2017. 172 с.
11. Коденська М. Ю., Сегеда С. А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 30—39.
12. Крилова І. Г., Юзик А. А. Земельна реформа в Україні. Modern Economics. 2022. № 31. С. 69—76.
13. Кропивко М. Ф., Ксенофонтов М. М., Хміль Н. В. Напрями удосконалення державного управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності. Економіка АПК. 2015. № 3. С. 5—14.
14. Кучер А., Кучер А., Хареба В., Демидчук Л., Східницька Г. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. Agricultural and Resource Economics. 2023, vol. 9. № 4. С. 252—286.
15. Лопатинський Ю. М., Буринська О. І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 94—102.
16. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. Економіка АПК. 2014. № 12. С. 5—11.
17. Лупенко Ю. О. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. Агросвіт. 2019. № 11. С. 16—23.
18. Мельничук Р. Регуляторні механізми в аграрному секторі України: виклики та перспективи. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія "Економіка АПК". 2025. № 32. С. 81—86.
19. Месель-Веселяк В. Я., Ярчук М. М. Організаційно-економічне удосконалення роботи цукробурякового під комплексу України. Економіка АПК. 2013. № 2. С. 3—8.
20. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сек-

тору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37—48.

21. Петренко К.В., Золотоверх Л.В. Трансформація економічного розвитку агросектору України в умовах інтеграції до ЄС. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2024. № 28. С. 38—45.

22. Подолинський С. Людська праця і її роль у розвитку енергії. Вибрані твори. Луцьк. 2004. С. 56—60.

23. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020. № 552-ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 20. Ст. 142.

24. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019. № 722/2019. Офіційний вісник України. 2019. № 79. С. 7.

25. Рибачук В.П. Проблемні аспекти формування інноваційної моделі агропромислового виробництва регіону. Економіка АПК. 2016. № 9. С. 109—114.

26. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2016. № 9. С. 34—42.

27. Сегеда С. А. Аграрно-продуктове виробництво України: монографія. Вінниця: Видавництво ТОВ "Меркьюрі-Поділля", 2020. 672 с.

28. Сегеда С.А. Розвиток аграрно-продуктового виробництва: теорія, методологія, практика: автореф. дис.... д-р. екон. наук: 08.00.03. Київ, 2021. 40 с.

29. Сиротюк Г. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств. Аграрна економіка. 2018. Т.11. № 3—4. С.87—95.

30. Сіренко Н.М. Концептуальні засади інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 234—240.

31. Соколюк С.Ю. Концептуальні засади стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 13. С. 722—726.

32. Шубравська О.В. Розвиток агропродовольчого виробництва України: завдання і виклики. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 5—12.

33. Prokopa I, Rykovska O., Mykhailenko O. and Fraier O. The agriculture of Ukraine amidst war and agroecology as a driver of post-war reconstruction. Studies in Agricultural Economics. 2024. № 126, pp. 90—100.

34. Rudevskaya, V., Gutsul, T., Tesak, O., & Kyselov, O. Investment Attractiveness of Agricul-

ture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future. Futurity Economics&Law, 2024. № 4 (1), pp. 22—37.

#### References:

1. Vasil'ieva, L. M. (2018), "An innovative model for the development of the agricultural sector of the economy", *Intelektual'na ekonomika v umovakh suspil'nykh transformatsij materialy IV mizhnar. nauk.-prakt. forumu [Intellectual economy in the context of social transformations, Conference Proceedings of the IV International Scientific and Practical Forum]*, Zhytomyr, Ukraine, pp. 9—16.

2. Vyshnevs'ka, O. M. Bobrovs'ka, N. V. and Voronina, Ye. I. (2015), "Investment and innovation basis for the development of the agricultural sector", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, Vol. 8, pp. 138—142.

3. Hadzalo, Ya. M. Sabluk, P. T. Lupenko, Yu. O. Mesel'-Veseliak, V. Ya. Fedorov, M. M. (2021), "Agrarian reform in Ukraine, its scientific support, effectiveness", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 6—15.

4. Dem'ianenko, S. I. (2024), "Agrarian reform in Ukraine: history and present", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 34. 1, pp. 69—80.

5. Dudar, T. (2019), "Development of innovative activity in the agricultural sector of the Ukrainian economy", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 60—69.

6. Innovatsijne zabezpechennia rozvytku sil's'koho hospodarstva Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Innovative support for the development of agriculture in Ukraine: problems and prospects], (2014), / Yu. O. Lupenko, M. J. Malik, O. H. Shpykuliak ta in. NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

7. Kyrylenko, I. H. and Ivchenko, V. Ye. (2017), "Economic aspects of the transformation of agricultural production in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 21—28.

8. Kyrylov, Yu. Ye. And Hranovs'ka V. H. (2019), "Model for ensuring the competitive development of agricultural enterprises: theoretical and methodological aspect", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 70—78.

9. Kipioro, I. M. (2014), "Problems and prospects of innovative activity of agricultural enterprises", *Ekonomika ahrarnoho sektora ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, Vol. 1 (53), pp. 120—126.

10. Kodens'ka, M. Yu. Nesterchuk, Yu. O. Sokoliuk, S. Yu. and Sokoliuk, K. Yu. (2017), *Liud's'kyj kapital v systemi sotsial'no-ekonomichnykh vidnosyn [Human capital in the system of socio-*

economic relations], Publisher "Sochynsky M.M. Uman, Ukraine.

11. Kodens'ka, M. Yu. and Sehed S. A. (2018), "Regularities of development of agro-industrial production and efficiency of its functioning", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 30—39.

12. Krylova, I. H. and Yuzyk, A. A. (2022), "Land reform in Ukraine". *Modern Economics*, vol. 31, pp. 69—76.

13. Kropyvko, M. F. Ksenofontov, M. M. Khmil', N. V. (2015), "Directions for improving public administration of the agricultural sector in the context of decentralization of power and deregulation of economic activity", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 5—14.

14. Kucher, L. Kucher, A. Khareba, V. Demychuk, L. & Skhidnytska, H. (2023), "Development of innovation activities of agrarian enterprises: towards agribusiness 4.0", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9 (4), pp. 252—286.

15. Lopatyns'kyj, Yu. M. and Buryns'ka O. I. (2018), "Components and priorities of sustainable development of the agricultural sector of the economy: conceptual and theoretical discourse", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 94—102.

16. Lupenko Yu. O. (2014), "Priority areas of innovation activity in the agricultural sector of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 5—11.

17. Lupenko Yu. O. (2019), "The role of innovation in ensuring Ukraine's competitiveness in global agricultural markets", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 16—23.

18. Mel'nychuk, R. (2025), "Regulatory mechanisms in the agricultural sector of Ukraine: challenges and prospects". *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriya "Ekonomika APK"*, vol. 32, pp. 81—86.

19. Mesel'-Veseliak, V. Ya. and Yarchuk, M. M. (2013), "Organizational and economic improvement of the work of the sugar beet complex of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 3—8.

20. Mesel'-Veseliak, V. Ya. and Fedorov, M.M. (2016), "Strategic directions of development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 37—48.

21. Petrenko, K.V. and Zolotoverkh, L.V. (2024), "Transformation of the economic development of Ukraine's agricultural sector in the context of integration with the EU", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 28, pp. 38—45.

22. Podolyns'kyj, S. (2004), *Liuds'ka pratsia i ii rol' u rozvytku enerhii* [Human labor and its role in energy development], *Vybrani tvory*, Luts'k, Ukraine.

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), *The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the conditions for the circulation of agricultural land"*, *Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine*, vol. 20, p. 142.

24. The President of Ukraine (2019), Decree "About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 79, p. 7.

25. Rybachuk, V.P. (2016), "Problematic aspects of the formation of an innovative model of agro-industrial production in the region", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 109—114.

26. Sabluk, P.T. (2016), "The innovative model of development of the agrarian sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation", *Problemy innovatsijno-investytsijnogo rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 9, pp. 34—42.

27. Sehed, S.A. (2020), *Ahrarno-produktove vyrobnytstvo Ukrainy* [The agricultural and food production of Ukraine], *Vydavnytstvo TOV "Merk'iuri-Podillia"*, Vinnytsia, Ukraine.

28. Sehed, S.A. (2021), "The development of agrarian production: theory, methodology, practice", Doctor of Economic Science Thesis, Economics and management of the national economy, KROK University, Kyiv, Ukraine.

29. Syrotiuk, H. (2018), "The conceptual principles of sustainable development of agricultural enterprises", *Ahrarna ekonomika*, Vol. 11. 3—4, pp. 87—95.

30. Sirenko, N.M (2012), "The conceptual principles of innovative development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 234—240.

31. Sokoliuk, S.Yu. (2017), "The conceptual principles of the strategy of innovative development of agricultural sector enterprises", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 13, pp. 722—726.

32. Shubravs'ka, O.V. (2016), "The development of Ukrainian agri-food production: tasks and challenges", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 5—12.

33. Prokopa, I. Rykovska, O. Mykhailenko, O. and Fraier, O. (2024), "The agriculture of Ukraine amidst war and agroecology as a driver of post-war reconstruction". *Studies in Agricultural Economics*, vol. 126, pp. 90—100.

34. Rudevska, 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 (1), pp. 22—37.

*Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 р.*

УДК 336.7:004 + 330.341.1

**Ю. М. Заволока,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,  
 Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства  
 "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3616-1725>

**А. В. Івко,**

старший викладач кафедри управління та адміністрування,  
 Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства  
 "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4083-3678>

**В. В. Татарінов,**

к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,  
 Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства  
 "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7373-1267>

**В. Г. Гноєвий,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,  
 Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства  
 "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-9680>

**Т. М. Болгар,**

д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування,  
 Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства  
 "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-249X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.117

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНТЕХ-СЕРВІСІВ

Yu. Zavaloka,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration,  
 Prydniprovskiy Institute of Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy  
 of Personnel Management"

A. Ivko,

Senior lecturer of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy Institute of Private Joint Stock  
 Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

V. Tatarinov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing, Prydniprovskiy Institute  
 of Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

V. Hnoievyi,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Design and Marketing,  
 Prydniprovskiy Institute of Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy  
 of Personnel Management"

T. Bolgar,

Doctor of Economics Science, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy  
 Institute of Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

### DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL SYSTEM: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF INNOVATIVE FINTECH SERVICES

Стаття присвячена комплексному аналізу фундаментальних трансформацій глобальної фінансової системи, де-термінованих інтенсивним розвитком цифрових технологій та свідчить, що сучасні фінтех-сервіси не просто вдосконалюють традиційні моделі, а створюють принципово нові бізнес-моделі, що змінюють поведінку споживачів та змушують традиційні фінансові інституції адаптуватися.

Центральною тезою дослідження є аналіз дуалістичної природи цих процесів. З одного боку, цифровізація відкриває безпрецедентні можливості для розширення фінансової інклюзії, гіперперсоналізації послуг та оптимізації операційної ефективності. З іншого боку, вона генерує системні виклики та ризики, що потребують наукового осмислення.

У висновках автори обґрунтовують необхідність формування синергетичного зв'язку між технологічними інноваціями та проактивною, гнучкою регуляторною політикою. Наголошується, що сталий розвиток фінансового сектору залежить від здатності знайти баланс між стимулюванням прогресу та мінімізацією ризиків, що є ключовою передумовою для побудови стабільної, інклюзивної та безпечної цифрової фінансової екосистеми.

The rapid development of information technologies and the emergence of fintech innovations are fundamentally changing traditional business models, creating both significant opportunities for improving the efficiency and accessibility of financial services, and unprecedented challenges for regulators, financial institutions and consumers.

This article is devoted to a comprehensive analysis of the fundamental changes in the modern financial sector caused by the technological revolution and the spread of fintech products. It is considered that along with new opportunities for the accessibility and efficiency of financial services, serious challenges arise for regulators, institutions and consumers. This study is especially relevant for Ukraine, in the context of building a sustainable national financial system and its integration into the global market.

The key objective of the work is to systematically study the latest financial services and identify risks associated with cybersecurity, regulatory uncertainty, data ethics and social inequality. The methodological basis is the analysis of scientific literature, the generalization of sociological data and the application of a systemic approach.

The article traces the evolution of financial services, highlights its advantages and details the main problems: the inconsistency of the existing legal framework with new decentralized business models, the risks of regulatory arbitrage and the need for international cooperation; risks associated with Big Data and AI, cybersecurity threats and increased digital isolation of vulnerable groups of the population. It is substantiated that a comprehensive approach involving the state, business and society is needed to solve them. Key technological trends of the future are outlined, such as open banking and distributed ledger technologies.

In conclusion, it is noted that the digital transformation of finance is an irreversible process that requires not only technological, but also deep institutional changes. Building a successful next-generation financial system is only possible with a balanced policy that stimulates innovation, but at the same time guarantees cybersecurity, consumer protection, and financial accessibility for all citizens.

*Ключові слова: фінтех, цифрова трансформація, фінансові послуги, фінансове регулювання, фінансова інклюзія, відкритий банкінг, блокчейн.*

*Key words: fintech, digital transformation, financial services, financial regulation, financial inclusion, open banking, blockchain.*

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

Сучасна фінансова сфера перебуває в епіцентрі безпрецедентних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком інформаційних технологій. Цифрова революція, що охопила всі сектори економіки, докорінно змінює традиційні парадигми надання фінансових послуг. Новітні сервіси, які об'єднуються під загальною назвою фінтех, не просто вдосконалюють існуючі процеси, а створюють принципово нові бізнес-моделі, що витісняють застарілі інституції та змінюють звички споживачів фінансових послуг. Від мобільного банкінгу до децентралізованих фінансових систем на основі блокчейну — ці інновації є справжнім викликом цифровій добі, що змушує переосмислити підходи до регулювання, кібербезпеки та фінансової грамотності.

Глобальна конкуренція, що посилюється з появою гнучких та технологічно орієнтованих стартапів, змушує традиційні фінансові установи шукати нові шляхи для збереження своєї ринкової позиції. Цей процес цифрової трансформації є особливо актуальним для України, де інтеграція в глобальний фінансовий ринок та підвищення ефективності національної фінансової системи є стратегічними завданнями. Таким чином, аналіз новітніх сервісів та викликів, пов'язаних з їх впровадженням, є критично важливим для формування політики, спрямованої на сталий розвиток фінансового сектору.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема цифрової трансформації фінансового сектору є предметом активних наукових дискусій як у світовій, так і у вітчизняній фінансово-економічній літературі. Досліджен-



Рис. 1. Динаміка кількості фінтех-компаній в Україні

Джерело: складено авторами на підставі [10].

ня охоплюють широкий спектр питань, від технологічних інновацій та їх впливу на бізнес-моделі до регуляторних, соціальних та етичних викликів. Аналіз цих робіт дозволяє визначити ключові напрями наукової думки та обґрунтувати актуальність даної статті.

Вчені, такі як Broto Legowo M., Subanija S., Sorongan F.A. [1], Gomber P., Koch J.-A., Siering M. [2], Laidroo L., Avarmaa M. [3], Le T.D.Q., Ho T.H., Nguyen D.T., Ngo T. [4], Najaf K., Subramaniam R.K., Atayah O.F. [5], В'язовий С. [6], Ставерська Т.О., Лисак Г.Г., Приходько В.О. [7], Бабенко А., Вовк Є., Марченко Б. [8], Стойко О.Я. [9] та ін. аналізують та досліджують етапи становлення фінтех-індустрії; вплив цифровізації на банківський сектор; специфічні ризики кібербезпеки для банківських та небанківських фінансових установ; проблематику створення нових регуляторних підходів для стимулювання інновацій при збереженні фінансової стабільності та вивчають рівень доступності фінансових послуг для різних верств населення тощо.

Але огляд останніх публікацій свідчить, що хоча окремі аспекти цифрової трансформації фінансового сектору глибоко проаналізовані, залишається потреба в комплексних дослідженнях, які б системно поєднували технологічні, регуляторні, етичні та соціальні виклики.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є комплексний аналіз сутності новітніх фінансових сервісів, ідентифікація ключових викликів та ризиків, що постають у зв'язку з їх розвитком, а також оцінка їх впливу на сучасну фінансову систему.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перехід від традиційних фінансових послуг

до сучасних — це фундаментальна трансформація, що кардинально змінила спосіб, у який люди керують своїми грошима. Ця еволюція, що триває й досі, обумовлена технологічним прогресом, який дозволив замінити громіздкі та повільні ручні операції на цифрові, швидкі та доступні. Від фізичних відділень банків та паперової документації, де фінансові послуги були обмежені часом і місцем, ми перейшли до світу фінтеху, мобільних платежів та онлайн-банкінгу, де фінанси стали частиною повсякденного життя.

Безперечно, що перехід до сучасних фінансових послуг — це не одномоментний стрибок, а поступова еволюція, що триває понад століття та охоплює не лише технології, а й бізнес-моделі, регулювання та поведінку споживачів. Цей процес, відомий як цифрова фінансова революція, почався з простих змін і переріс у глобальний рух, який докорінно змінює традиційний фінансовий сектор і який можна розділити на кілька ключових етапів:

1. Ера "доцифрових" технологій (до 1980-х рр.). Цей етап заклав основи для майбутньої цифрової трансформації. Головним завданням було прискорення та спрощення міжбанківських операцій.

2. Ера комп'ютеризації та Інтернету (1980—2000-ні рр.). Цей етап характеризується масовою комп'ютеризацією та зародженням Інтернету, завдяки чому змінився спосіб взаємодії банків з клієнтами.

3. Ера мобільного інтернету та "Фінтех-революції" (2008 р. — дотепер). Цей період є справжнім переломним моментом, який змінив фінансовий ландшафт. Глобальна фінансова криза 2008 року значно підірвала довіру до традиційних банків, а масове поширення смартфонів і мобільного інтернету створило ідеальні умови для появи фінтех-стартапів.

Динаміку кількості фінтех-компаній в Україні з 2020 по 2025 рік наведено на (рис. 1).

Таблиця 1. Спільні риси та ключові відмінності фінтех-ринку Європи та України

| Критерії               | Європа                                                  | Україна                                                                                                              |
|------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Точка відліку          | Фінансова криза 2008 р.                                 | Революційні події 2014 р. та банківська реформа                                                                      |
| Драйвер зростання      | Регуляторні ініціативи (PSD2) та венчурний капітал.     | Висока технологічна грамотність населення та необхідність діджиталізації в умовах економічних і безпекових викликів. |
| Регулювання            | Вже зріле, фокус на впровадженні AI-регулювання та ESG. | Гармонізація з ЄС (прийняття ключових законів), створення умов для Open Banking.                                     |
| Стійкість (після 2022) | Стійкість до економічних спадів/інфляції.               | Надзвичайна стійкість до військових дій, збереження функціональності критичної фінансової інфраструктури             |
| Головний сегмент       | Необанки, Open Banking, WealthTech                      | Платежі/грошові перекази, діджиталізація послуг                                                                      |

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано на основі [12].

Український фінтех-ринок, хоча й поступається європейському за масштабом (сотні компаній проти тисяч), демонструє унікальну стійкість, а також активно працює над імплементацією європейських регуляторних стандартів [11].

Порівняння спільних рис та ключових відмінностей фінтех-ринку Європейських країн та України наведено в табл. 1.

Таким чином, перехід від традиційних до сучасних фінансових послуг є логічним продовженням технологічного прогресу. Кожен новий етап не скасовував попередній, а доповнював його, роблячи фінансові послуги більш доступними, швидкими та зручними, а саме:

— Завдяки мобільним технологіям мільйони людей, які раніше не мали доступу до традиційних банківських послуг, тепер можуть користуватися фінансовими інструментами, що сприяє економічному розвитку.

— Замість відвідування банку клієнти можуть здійснювати транзакції миттєво, в режимі 24/7.

— Автоматизація та відмова від фізичних відділень дозволяють фінансовим установам знижувати операційні витрати, що, своєю чергою, може призвести до зниження комісій для клієнтів.

— Аналіз даних дозволяє створювати індивідуальні фінансові портфелі, пропонувати клієнтам цільові кредити та інвестиційні продукти, які відповідають їх потребам тощо.

Але попри значні переваги цифрової трансформації фінансового сектора така трансформація водночас створила низку серйозних викликів, які вимагають постійної уваги та адаптації. Ці виклики стосуються безпеки, регулювання та соціальних аспектів.

Аналізуючи більш детально трансформації та виклики фінансового сектора стає очевидним, що у сучасному цифровому світі, де більшість фінансових операцій відбувається онлайн, фінансові установи є одними з найбільш привабливих цілей для кіберзлочинців через значну цінність інформації, яку вони зберігають. Хакери можуть використовувати фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення та соціальну інженерію для крадіжки конфіденційної інформації клієнтів, включно з банківськими даними та паролями. У зв'язку з цим надійний захист стає не просто технічною вимогою, а основою довіри клієнтів і стабільності всієї системи.

Безумовно, що з розвитком штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання з'являються нові можливості для автоматизованого виявлення загроз, але водночас ці технології можуть бути використані й зловмисниками для створення більш витончених атак. Тому, у майбутньому кібербезпека у фінансовому секторі залишатиметься динамічною сферою, яка вимагатиме постійного вдосконалення технологій та стратегій захисту.

Також не можна залишити поза увагою швидкий розвиток фінтех-інновацій, що створює значні виклики для традиційних регуляторів, оскільки нові технології та бізнес-моделі часто не вписуються в існуючі правові рамки, тому що багато фінансових правил були розроблені для традиційних банків, які працюють через фізичні відділення. Фінтех-компанії, що оперують виключно онлайн або використовують децентралізовані технології, такі як блокчейн, не завжди можуть бути ефективно регульовані за допомогою таких норм, що не відповідають сучасності. Це, в свою чергу, створює "сірі зони", де нові послуги можуть існувати без належного нагляду. А такі фінтех-послуги як кредитування або інвестиційні платформи можуть не мати такої ж системи захисту, як у традиційних банків, і вразі банкрутства фінтех-компанії клієнти можуть втратити свої гроші, оскільки їх депозити не обов'язково застраховані. Тому завдання регуляторів — адаптувати правила для забезпечення адекватного рівня захисту споживачів у цифровій екосистемі.

Ще одним із викликів є анонімність деяких цифрових активів та швидкість транзакцій, що ускладнюють відстеження незаконних грошових потоків. Криптовалюти, зокрема, стали об'єктом пильної уваги регуляторів через їх здатність використовуватися для відмивання грошей. В цьому випадку регуляторам необхі-

дно впроваджувати нові інструменти та технології для моніторингу та запобігання цим злочинам.

Оскільки фінансові послуги все більше стають глобальними, а регулювання залишається переважно національним — це створює ризик "регуляторного арбітражу", коли компанії можуть вибирати юрисдикції з менш суворими правилами. Для усунення таких прогалин необхідна міжнародна співпраця щодо розробки узгоджених стандартів і підходів, для уникнення хаосу та забезпечення стабільності на світовому рівні.

У зв'язку з цим стає зрозумілим, що для успішного переходу в цифрову епоху регуляторам необхідно бути більш гнучкими та проактивними. Замість того, щоб просто забороняти нові технології, вони мають співпрацювати з фінтех-спільнотою, щоб розробляти збалансовані правила, які сприятимуть інноваціям, водночас забезпечуючи безпеку та довіру до фінансової системи.

Зростання ролі Big Data та штучного інтелекту у фінансовому секторі відкрило нові можливості для персоналізації послуг, але водночас поставило на перший план складні питання щодо конфіденційності та етики використання даних. Ці виклики є критично важливими для збереження довіри клієнтів. Фінансовим установам доводиться розробляти суворі політики щодо згоди на використання даних, а також забезпечувати прозорість у тому, як ці дані використовуються.

Тобто вирішення цих питань вимагає від фінансових компаній не лише впровадження технологічних рішень для захисту даних, але й розробки етичних кодексів та корпоративних політик, які ставлять інтереси клієнтів на перше місце. У довгостроковій перспективі етика та прозорість стануть ключовими факторами для зміцнення довіри та успішної роботи в цифрову епоху.

Конкуренція з нетрадиційними гравцями є одним з найбільших викликів для традиційного фінансового сектору. Однак вона також стимулює інновації, підвищує ефективність та робить фінансові послуги більш доступними для широкого загалу. Майбутнє, ймовірно, буде за гібридною моделлю, де традиційні банки та фінтех-компанії будуть співіснувати або навіть об'єднуватися, щоб надавати клієнтам найкращі послуги.

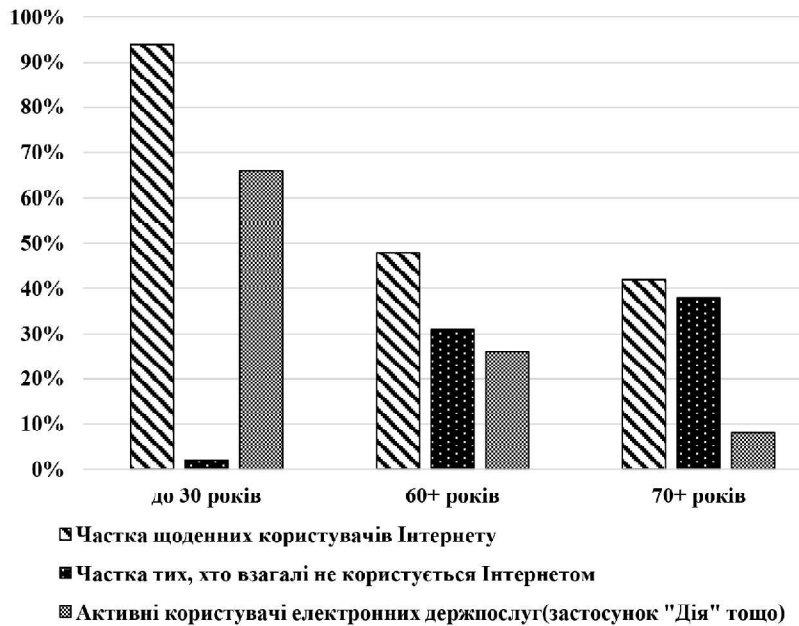


**Рис. 2. Цифрова включеність за віком в Україні**

Джерело: складено авторами на основі [13, 14].

Попри те, що цифрові фінансові послуги мають потенціал для покращення доступу до фінансів, вони також можуть посилити існуючу соціальну та економічну нерівність, якщо не враховувати певні аспекти. Цей виклик відображає двояку природу технологічного прогресу: він може бути як двигуном інклюзії, так і джерелом нової форми виключення.

Хоча цифрові фінансові послуги сприяють фінансовій інклюзії, вони також можуть посилити нерівність, якщо певні групи населення не мають доступу до необхідних технологій або цифрових навичок.

Люди похилого віку або особи з низьким рівнем фінансової грамотності можуть бути обмежені у використанні "нової моделі" фінансової системи, оскільки вони не володіють необхідними навичками для користування цифровими сервісами.

Підтвердженням цьому є міжнародні дослідження, які свідчать, що використання фінансових технологій знижується з віком. За даними World Bank Findex, у 136 країнах у середньому понад 40 % осіб віком до 40 років користуються цифровими платежами, тоді як серед осіб віком 60 років і старше цей показник становить менше 25 %.

Незважаючи на те, що люди старше 60 років у розвинених країнах все частіше мають мобільні телефони (85 %), вони вдвічі рідше, ніж молодь, здійснюють платежі через мобільний телефон або Інтернет.

В Україні, як і в усьому світі, існує чіткий цифровий розрив за віком, що призводить до виключення людей похилого віку з нової цифрової фінансової системи.

Незважаючи на загальне зростання рівня користування Інтернетом в Україні (до 80 % щоденних користувачів у 2023 році), показники серед старших вікових груп значно нижчі.

Показники цифрової включеності жителів України з ранжуванням за віковими категоріями наведено на рис. 2.

Дані соціологічних досліджень свідчать про те, що якщо 94 % молоді щодня онлайн, то серед осіб віком 60+ ця частка знижується майже вдвічі. Близько третини (31—38%) українців старшого віку взагалі не користуються Інтернетом, що робить їх повністю виключеними з цифрової фінансової системи (онлайн-банкінг, е-платежі, державні е-послуги), і лише 26 % осіб старшого віку є активними користувачами електронних державних послуг. Це свідчить про низький рівень цифрової фінансової грамотності та навичок, необхідних для повноцінного переходу до нової системи.

Саме нерівність у доступі до фінансових послуг може посилити соціальну нерівність, адже доступ до кредитів, заощаджень та страхування є ключовим для економічного зростання та стабільності.

Цифрова трансформація фінансового сектору, що є рушійною силою для підвищення економічної ефективності, водночас створює значні виклики для забезпечення фінансової інклюзії. Тому це явище вимагає комплексного, багатостороннього підходу, що об'єднує зусилля державних інституцій, приватного сектору та громадянського суспільства. Долаючи ці виклики, ключові сторони — від регуляторів до споживачів — повинні демонструвати системний підхід та готовність до перманентних інституційних, технологічних і поведінкових змін.

Подолання цих викликів потребує скоординованих зусиль, що поєднують державну політику з інноваціями приватного сектору, а саме:

1. Уряди повинні активно інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, зокрема, в забезпечення універсального доступу до широкосмугового інтернету, особливо в регіонах з низькою щільністю населення. Паралельно з цим необхідно впроваджувати національні програми з підвищення цифрової та фінансової грамотності населення, які допоможуть усунути інформаційну асиметрію та знизити рівень

поведінкових упереджень, що перешкоджають повноцінному використанню цифрових фінансових сервісів.

2. Фінтех-компанії та комерційні банки повинні застосовувати принципи дизайну, орієнтованого на користувача, для розробки простих, інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, що дасть змогу значно знизити когнітивне навантаження на користувачів. Також необхідно розробляти адаптовані фінансові продукти, що відповідають потребам сегментів з низькими доходами, враховуючи їх фінансові можливості та моделі поведінки.

3. Для запобігання алгоритмічній дискримінації, яка може виникати через упередження в алгоритмах кредитного скорингу, необхідно впроваджувати етичні кодекси та регуляторні норми. Ці заходи мають забезпечити справедливий та недискримінаційний доступ до фінансових послуг для всіх груп населення, незалежно від їх соціально-економічного статусу чи географічного розташування. Регулятори повинні впроваджувати механізми контролю, які забезпечують прозорість алгоритмів та їх відповідність принципам справедливості та інклюзивності.

Ці рекомендації є вкрай актуальними для сучасної України, яка проходить через прискорену цифрову трансформацію, посилену викликами повномасштабної війни.

Для подолання цих викликів державна політика України працює (зокрема, Міністерство цифрової трансформації) щодо пріоритезації інвестицій у цифрову інфраструктуру. Активно впроваджуються національні освітні програми (наприклад, "Дія. Освіта" та стратегії НБУ) для мінімізації інформаційної асиметрії та зниження поведінкових упереджень, що перешкоджають використанню цифрових фінансових послуг, особливо серед вразливих груп (ВПО, люди старшого віку).

При цьому український фінтех-сектор демонструє високий рівень клієнтоорієнтованості, що сприяє масовій інклюзії. Такі гравці, як Monobank та Приват 24, стали еталонами у створенні простих і зручних мобільних застосунків. Їх успіх доводить, що дизайн, орієнтований на користувача, є ключем до масового залучення клієнтів і зниження когнітивного бар'єра.

У свою чергу Національний банк України, відіграючи ключову роль у впровадженні стандартів захисту прав споживачів фінансових послуг, має розробити чіткі регуляторні

рамки для використання штучного інтелекту та алгоритмів, щоб забезпечити їх прозорість, підзвітність та справедливість. Це також є важливим кроком на шляху інтеграції України до європейського цифрового простору.

Таким чином, для України подолання цих викликів — це не просто слідування глобальним трендам, а життєва необхідність для побудови стійкої, інклюзивної цифрової економіки та успішної повоєнної відбудови [11].

В умовах сьогодення забезпечення рівного доступу до фінансових послуг залишається важливим соціальним викликом. У той час як цифрові технології відкривають двері до фінансової інклюзії, вони також вимагають свідомих зусиль з боку суспільства та бізнесу, щоб гарантувати, що ці двері будуть відкриті для кожного. А майбутнє фінансових послуг визначатиметься подальшим поглибленням технологічних інновацій, зміною очікувань клієнтів і посиленням конкуренції. Цей етап трансформації характеризується інтеграцією нових технологій та моделей, що створює абсолютно нову фінансову екосистему.

У зв'язку з цим стає зрозумілим, що ефективне подолання сучасних викликів вимагає синергії між технологічним прогресом, соціальною відповідальністю та продуманою регуляторною політикою, що разом формують стійку основу для абсолютної фінансової системи.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

З вище зазначеного можна зробити висновки, що динаміка сучасного фінансового сектору визначається конвергенцією технологічних інновацій, що змінюють бізнес-моделі та взаємодію з клієнтами. Ключові тренди, такі як штучний інтелект, відкритий банкінг, технології розподіленого реєстру та гіперперсоналізація, формують нову архітектуру фінансових послуг.

Зазначені тренди свідчать про те, що фінансовий сектор перебуває на порозі кардинальних змін, зумовлених технологічною революцією. Ці трансформації виходять за рамки простої автоматизації процесів і ведуть до повної перебудови структури та функціонування фінансових інституцій.

Майбутнє фінансової індустрії визначатиметься не окремими технологіями, а їх синергією. Штучний інтелект стане аналітичним

двигуном, що обробляє величезні масиви даних з різних джерел, доступ до яких забезпечує відкритий банкінг. На основі цих даних буде здійснюватися гіперперсоналізація послуг. У свою чергу, блокчейн та цифрові валюти формуватимуть нову, більш ефективну та безпечну інфраструктуру для транзакцій. Ця взаємозалежність створить цілісні фінансові екосистеми, де традиційні банки та інноваційні фінтех-компанії доповнюватимуть один одного, пропонуючи клієнтам безшовний досвід взаємодії.

Ці технологічні зміни, звісно, створюють нові виклики для регуляторів і свідчать про необхідність розробки гнучких та адаптивних законодавчих рамок, що:

- Забезпечать кібербезпеку та захист даних у відкритих системах.

- Запобігатимуть монополізації ринку та алгоритмічній дискримінації.

- Регулюватимуть використання цифрових валют та інших децентралізованих фінансових інструментів.

Таким чином, успішна інтеграція технологій у фінансовий сектор вимагає не лише технічних інновацій, а й еволюції правової та етичної баз, що забезпечуватимуть стабільність, безпеку та інклюзивність нової фінансової системи.

### **Література:**

1. Broto Legowo M., Subanija S., Sorongan F.A. Role of FinTech Mechanism to Technological Innovation: A Conceptual Framework. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2020. Vol. 5 (5). P. 35—41.
2. Gomber P., Koch J.-A., Siering M. Digital. Finance And FinTech: Current Research And Future Research Directions. *Journal of Business Economics*. 2017. Vol. 87 (5). P. 537—580.
3. Laidroo L., Avarmaa M. The role of location in FinTech formation. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2020. Vol. 32 (7). P. 555—572.
4. Le T.D.Q., Ho T.H., Nguyen D.T., Ngo T. FinTech credit and bank efficiency: international evidence. *International Journal of Financial Studies*. 2021. Vol. 9 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/9/3/44> (дата звернення: 03.11.2025).
5. Najaf K., Subramaniam R.K., Atayah O.F. Understanding the implications of FinTech peer-to-peer (P2P) lending during the COVID-19 pandemic. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. Vol. 12 (1). P. 87—102.
6. В'язовий С. Fintech в Україні: шлях до інноваційного майбутнього безготівкових розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2761> (дата звернення: 03.11.2025).

7. Ставерська Т.О., Лисак Г.Г., Приходько В.О. Фінтех і майбутнє фінансових послуг: інновації у фінансовому секторі. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 10. С. 74—79.

8. Бабенко А., Вовк Є., Марченко Б. Фактори та виклики розвитку fintech-індустрії. Економіка та суспільство, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-128> (дата звернення: 03.11.2025).

9. Стойко О.Я. Перспективи розвитку фінтех- і банківського бізнесу в Україні. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 356—364.

10. Український каталог фінтех-компаній 2025. URL: [https://fintechua.org/fintech\\_catalog\\_2025](https://fintechua.org/fintech_catalog_2025) (дата звернення: 20.10.2025).

11. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini> (дата звернення: 21.10.2025).

12. Які фінтех-тренди характерні для України і Європи URL: <https://epravda.com.ua/experts/yaki-finteh-trendi-harakterni-dlya-ukrajini-i-yevropi-800168/> (дата звернення: 23.10.2025).

13. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт за 2024 рік. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1471&page=1> (дата звернення: 24.10.2025).

14. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році. Аналітичний звіт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> (дата звернення: 24.10.2025).

#### References:

1. Broto, Legowo M. Subanija, S. and Sorongan, F.A. (2020), "Role of FinTech Mechanism to Technological Innovation: A Conceptual Framework", International Journal of Innovative Science and Research Technology, vol. 5, pp. 35—41.

2. Gomber, P. Koch, J.-A. and Siering, M. (2017), "Digital Finance And FinTech: Current Research And Future Research Directions", Journal of Business Economics, vol. 87, pp. 537—580.

3. Laidroo, L. and Avarmaa, M. (2020), "The role of location in FinTech formation", Entrepreneurship & Regional Development, vol. 32, pp. 555—572.

4. Le, T.D.Q. Ho, T.H. Nguyen, D.T. and Ngo T. (2021), "FinTech credit and bank efficiency: international evidence", International Journal of

Financial Studies, vol. 9, available at: <https://www.mdpi.com/2227-7072/9/3/44> (Accessed 03 November 2025).

5. Najaf, K. Subramaniam, R.K. and Atayah, O.F. (2022), "Understanding the implications of FinTech peer-to-peer (P2P) lending during the COVID-19 pandemic", Journal of Sustainable Finance & Investment, vol. 12, pp. 87—102.

6. Viazovyy, S. (2023), "Fintech in Ukraine: the way to the innovative future of cashless payments", Economy and Society, vol 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2761> (Accessed 03 November 2025).

7. Staverska, T. Lysak, H. and Prykhodko, V. (2023), "Fintech and the future of financial services: innovations in the financial sector", Economics. Finances. Law, vol. 10, pp. 74—79.

8. Babenko, A. Vovk, Ye. and Marchenko, B. (2024), "Factors and challenges for the fintech-industry development", Economy and Society, vol 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-128>.

9. Stojko, O. (2020), "Prospects for the development of fintech and banking business in Ukraine", The Problems of Economy, vol. 2, pp. 356—364.

10. Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies (2025), "The Ukrainian FinTech Catalog 2025", available at: [https://fintechua.org/fintech\\_catalog\\_2025](https://fintechua.org/fintech_catalog_2025) (Accessed 20 October 2025).

11. National Bank of Ukraine (2025), "Strategy of Ukrainian Financial Sector Development", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini> (Accessed 21 October 2025).

12. Ukrainska pravda (2024), "What fintech trends are typical for Ukraine and Europe ", available at: <https://epravda.com.ua/experts/yaki-finteh-trendi-harakterni-dlya-ukrajini-i-yevropi-800168/> (Accessed 21 October 2025).

13. Kyiv International Institute of Sociology (2025), "Opinions and views of the population of Ukraine on government electronic services ", available at: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1471&page=1> (Accessed 24 October 2025).

14. Kyiv International Institute of Sociology (2025), "Opinions and views of the population of Ukraine on government electronic services in 2023. Analytical report", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> (Accessed 24 October 2025).  
*Стаття надійшла до редакції 18.11.2025 р.*

УДК 631:351.755.61

В. М. Чопенко,

к. е. н., старший науковий співробітник відділу організації наукових досліджень  
та інноваційного розвитку, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: [https:// orcid.org/0009-0002-6841-8836](https://orcid.org/0009-0002-6841-8836)

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.125

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

V. Chopenko,

PhD in Economics, Senior Researcher, Department of Organization of Scientific Research  
and Innovative Development, National Scientific Centre "Institute Of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine

### SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF RURAL COMMUNITIES AND TERRITORIES OF UKRAINE

Статтю присвячено висвітленню соціально-економічних аспектів розвитку сільських громад та територій України. Зазначено, що сталий розвиток сільських громад і територій, який значною мірою визначає можливості сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому та є важливим фактором забезпечення зростання національної економіки і підтримання соціальної стабільності України, не може успішно відбуватися без належної розбудови соціальної сфери села. Показано, що важливими чинниками ефективного функціонування останньої є збереження, а також кількісний та якісний розвиток людського потенціалу сільських громад, підвищення рівня зайнятості сільського населення та скорочення його безробіття, зростання заробітної плати у сільському господарстві, як переважаючій галузі прикладання праці селян, розбудова та удосконалення соціальної інфраструктури сільських населених пунктів, покращення умов праці і проживання сільських жителів та поліпшення доступу населення до якісних соціальних послуг, створення на селі середовища, комфортного для всебічного розвитку сільського соціуму в нинішніх умовах. Розглянуто вплив соціально-демографічних процесів, спричинених тривалою повномасштабною російсько-українською війною, на функціонування сільського ринку праці України та проілюстровано суттєві гендерні трансформації, які на ньому відбуваються. Зазначено, що нині все більше жінок працюють на колись традиційно майже виключно "чоловічих" професіях (водії, трактористи, комбайнери, електрогазоварники, слюсарі, токарі, електромонтери, вантажники), тобто війна зруйнувала поширений стереотип про роботу, яка підходить відповідно чоловічій чи жіночій статі. Для розв'язання соціально-економічних проблем, що постають нині перед сільськими громадами і територіями, запропоновано систему заходів, спрямованих на поліпшення умов їх розвитку, зокрема щодо збереження людності, особливо молоді, у сільській місцевості, створення робочих місць на селі, розбудову відповідної інфраструктури й організацію належних умов для комфортного проживання, роботи і ведення бізнесу та покращення доступу населення до отримання якісних соціальних послуг.

The article is devoted to highlighting the socio-economic aspects of the development of rural communities and territories of Ukraine. It is noted that the sustainable development of rural communities and territories, which largely determines the possibilities of sustainable socio-economic development of the country as a whole and is an important factor in ensuring the growth of the national economy and maintaining social stability of Ukraine, cannot successfully occur without the proper development of the social sphere of the village. It is shown that important factors for the effective functioning of the latter are the preservation, as well as the quantitative and qualitative development of the human potential of rural communities, increasing the employment level of the rural population and reducing its unemployment, increasing wages in agriculture, as the predominant sector of peasant labor, developing and improving the social infrastructure of rural settlements, improving the working and living conditions of rural residents and improving

the population's access to quality social services, creating an environment in the village that is comfortable for the comprehensive development of rural society in the current conditions. The impact of socio-demographic processes caused by the long-term full-scale Russian-Ukrainian war on the functioning of the rural labor market of Ukraine is considered and the significant gender transformations that are taking place in it are illustrated. It is noted that today more and more women are working in once traditionally almost exclusively "male" professions (drivers, tractor drivers, combine harvesters, electric and gas welders, locksmiths, turners, electricians, loaders), that is, the war has destroyed the widespread stereotype about work that is suitable for men or women, respectively. To solve the socio-economic problems currently facing rural communities and territories, a system of measures has been proposed aimed at improving the conditions for their development, in particular, to preserve the population, especially young people, in rural areas, create jobs in the countryside, develop appropriate infrastructure and organize appropriate conditions for comfortable living, work and doing business, and improve the population's access to quality social services.

*Ключові слова: сільське населення, сільські території України, розвиток сільських громад і територій; сільський ринок праці України, зайнятість та безробіття сільського населення, заробітна плата у сільському господарстві.*

*Key words: rural population, rural territories of Ukraine, development of rural communities and territories; rural labour market of Ukraine, employment and unemployment of the rural population, wages in agriculture.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Внаслідок соціально-економічних трансформацій, які проходили в аграрному секторі України протягом минулих 20—25 років, відбулося кардинальне зростання обсягів сільськогосподарського виробництва, поступово підвищувалася його економічна ефективність, значно збільшився експортний потенціал аграрної галузі. Однак в умовах відсутності цілісної та послідовної державної політики, спрямованої на комплексний розвиток сільських громад і територій (що розглядає останні не лише як просторову базу сільськогосподарського виробництва, здатну забезпечити його стабільне зростання, а й опікується питаннями поліпшення умов праці та проживання населення, розбудови соціальної інфраструктури, створення комфортного для формування сільського соціуму середовища), зростання сільськогосподарського виробництва, підвищення його економічної ефективності та експортного потенціалу не супроводжувалося відповідним розвитком соціальної сфери сільських територій та села в цілому. Саме в сільських територіях найгостріше проявилися проблеми депопуляції, старіння населення, безробіття, нестачі інвестицій, низького рівня розвитку інфраструктури та недостатнього доступу населення до якісних послуг.

З урахуванням того, що сільське населення становить понад 30% загальної чисельності на-

селення України, а сільськогосподарські угіддя займають 41,3 млн га, що складає близько 70% усього земельного фонду країни, сталий розвиток сільських громад і територій значною мірою визначає можливості сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому. Водночас занепад соціальної сфери сільських територій, а також складність, багатовимірність та недостатня вивченість на теоретичному, методичному та прикладному рівнях питань їх соціально-економічного розвитку потребує розроблення та реалізації системи ефективних заходів, спрямованих на покращення демографічної ситуації на селі, якісних показників розвитку сільського соціуму, подолання депопуляції та збереження людності в сільських територіях, зупинення деградації сільської поселенської мережі, підвищення рівня зайнятості сільського населення, розвиток соціальної інфраструктури та поліпшення доступу сільських жителів до якісних послуг, що є важливим і нагальним завданням соціально-економічної політики держави й визначає актуальність даного дослідження.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні, організаційно-методичні та прикладні аспекти соціально-економічного розвитку сільських громад та територій України висвітлені у роботах багатьох на-

уковців, зокрема питання соціально-економічних проблем українського села та шляхів його відродження, стратегічних пріоритетів розвитку сільських територій, динаміки та структури сільського розселення в Україні, відтворення сільського населення, демографічних перспектив українського села, удосконалення управління сільськими територіями, оцінювання рівня інклюзивного розвитку сільського соціуму та сільських територій, сталого розвитку сільських територій в Україні в умовах децентралізації влади, удосконалення стратегії розвитку сільських територій в умовах євроінтеграції, впровадження європейського досвіду розвитку сільських територій в Україні, диверсифікації використання трудового потенціалу сільських територій досліджували О. М. Бородіна [1], О. Г. Булавка [2, 16], Я. М. Гадзало [14], О. І. Гуторов [3], А. І. Доценко [8], Т. А. Заяць [9], Ю. О. Лупенко [11, 12], О. І. Павлов [15], Н. І. Патики [16], І. І. Петрецький [17], В. П. Рябоконь [19], А. П. Сава [20], О. П. Славкова [21], М. І. Стегней [23], М. П. Талавири [26], М. М. Тимошенко [27], М. А. Хвесик [28], В. С. Шебанін [30] та інші.

Проте, незважаючи на доволі вагомий науковий доробок, є необхідність подальшого дослідження соціально-економічних чинників розвитку сільських громад та територій, зокрема з огляду на нинішню ситуацію воєнного стану та майбутню повоєнну реконструкцію економіки України. Особливої уваги потребує вивчення напрямів поліпшення демографічної ситуації та збереження людності на селі, функціонування сільського ринку праці, формування зайнятості та безробіття в сільській місцевості, створення робочих місць на селі, відновлення й розвитку соціальної інфраструктури в сільських територіях.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті — визначити основні соціально-економічні чинники розвитку сільських громад та територій України, окреслити шляхи розбудови соціальної сфери села та розробити систему заходів, спрямованих на покращення умов праці і проживання сільських жителів.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення аналізованих процесів і явищ та діалектичний метод пізнання, а також опрацювання та узагальнення наукових праць вчених стосовно досліджуваного питання, що дозволило комплексно розглянути найважливіші соціально-економічні аспекти розвитку сільських громад та територій Ук-

раїни, визначити пріоритетні напрями розбудови сільського соціуму та розробити систему заходів, спрямованих на створення на селі середовища, комфортного для проживання, роботи і ведення бізнесу. В процесі дослідження було використано ряд загальнонаукових методів. Зокрема, для аналізу інформації щодо нинішнього стану, динаміки, тенденцій розвитку соціально-демографічної ситуації, зайнятості та безробіття сільського населення, рівня оплати праці у сільському господарстві та інших видах економічної діяльності було застосовано метод порівняльного аналізу. Системний аналіз використано для інтерпретації отриманих даних та розробки пропозицій щодо розбудови сільського соціуму, покращення умов праці і проживання сільських жителів. При формулюванні проміжних та прикінцевих висновків і пропозицій використано прийоми абстрактно-логічного методу та методу узагальнення.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

На сучасному етапі розвитку людського суспільства всіма країнами, що входять до складу ООН, одним з пріоритетів людства визнана концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансованість суспільного розвитку за трьома взаємопов'язаними складовими: економічною, соціальною та екологічною. Це включає економічне зростання, яке має бути природозберігаючим, соціальну стабільність та справедливість, а також збереження довкілля та біорізноманіття. Відповідно до цих засадничих положень повинна формуватися й соціально-економічна політика розвинених країн як на глобальному, так і на національному та регіональному рівнях.

Слід зазначити, що стосовно розвитку сільських територій України тривалий час існувала хибна думка про першочерговість вирішення економічних проблем села і вторинність, а то й другорядність проблем соціальних. Ігнорування розв'язання соціальних питань, не підкріплені серйозними аргументами надії на те, що проведення економічних реформ на селі автоматично забезпечить відповідний соціальний розвиток, призвели до серйозних перекосів в бік економічної складової сільського розвитку, занепаду соціальної сфери села, масштабних демографічних проблем та деградації сільських територій в цілому.

Однією з передумов успішного вирішення соціально-економічних проблем сільських громад і територій в Україні стала реформа децентралізації, яка була реалізована в 2014—

**Таблиця 1. Кількість об'єднаних територіальних громад в Україні за категоріями по областях**

| Кількість громад по областях | Міські | Селищні | Сільські | Усього | Частка сільських громад, % |
|------------------------------|--------|---------|----------|--------|----------------------------|
| Вінницька                    | 18     | 22      | 23       | 63     | 36,5                       |
| Волинська                    | 11     | 18      | 25       | 54     | 46,3                       |
| Дніпропетровська             | 20     | 29      | 37       | 86     | 46,0                       |
| Донецька                     | 43     | 14      | 9        | 66     | 13,6                       |
| Житомирська                  | 12     | 22      | 32       | 66     | 48,5                       |
| Закарпатська                 | 11     | 18      | 35       | 64     | 54,7                       |
| Запорізька                   | 14     | 18      | 35       | 67     | 52,2                       |
| Івано-Франківська            | 15     | 23      | 24       | 62     | 38,7                       |
| Київська                     | 24     | 23      | 22       | 69     | 31,9                       |
| Кіровоградська               | 12     | 16      | 21       | 49     | 42,9                       |
| Луганська                    | 20     | 13      | 4        | 37     | 10,8                       |
| Львівська                    | 39     | 16      | 18       | 73     | 24,7                       |
| Миколаївська                 | 9      | 18      | 25       | 52     | 48,1                       |
| Одеська                      | 19     | 25      | 47       | 91     | 51,7                       |
| Полтавська                   | 16     | 21      | 23       | 60     | 38,3                       |
| Рівненська                   | 11     | 13      | 40       | 64     | 62,5                       |
| Сумська                      | 15     | 15      | 21       | 51     | 41,2                       |
| Тернопільська                | 18     | 17      | 20       | 55     | 36,4                       |
| Харківська                   | 17     | 27      | 12       | 56     | 21,4                       |
| Херсонська                   | 9      | 20      | 20       | 49     | 40,8                       |
| Хмельницька                  | 13     | 22      | 25       | 60     | 41,7                       |
| Черкаська                    | 16     | 10      | 40       | 66     | 60,6                       |
| Чернівецька                  | 11     | 7       | 34       | 52     | 65,4                       |
| Чернігівська                 | 16     | 24      | 17       | 57     | 29,8                       |
| Загалом                      | 409    | 451     | 609      | 1469   | 41,5                       |

Джерело: [24].

2020 роках і проходила поетапно. Протягом 2015—2020 років було утворено 1070 об'єднаних територіальних громад шляхом добровільного об'єднання раніше існуючих громад. 12 червня 2020 року відповідно до Закону України № 562-ІХ "Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад" уряд визначив адміністративні центри і території територіальних громад на основі раніше об'єднаних громад і попередньо затверджених перспективних планів. Усього було затверджено 1469 громад, які повністю охоплювали території 24 областей (за винятком Чорнобильської зони відчуження) [10; 25]. З них сільських громад нараховувалося 609, або 41,5% від загальної кількості. Частка сільських громад в окремих областях коливається від 10,8% в Луганській до 65,4% у Чернівецькій (Табл. 1).

Сталий розвиток сільських громад і територій не може відбуватися без належної розбудови соціально-демографічної сфери села, важливою складовою якої є людський потенціал. На початок 2022 р. в Україні (без урахування тимчасово окупованих територій) проживало 12473,6 тис. осіб сільського населення, що становило 30,3% від загальної чисельності населення країни [13].

Порівняно з 1990 р. чисельність сільського населення зменшилася на 4495,7 тис. осіб, або на 26,5%, а проти 2010 р. — на 1964,5 тис. осіб, або на 13,6%. При цьому у Чернігівській області з 1990 р. по 2022 р. сільське населення зменшилося майже вдвічі — на 49,6%, Сумській — 41,5, Хмельницькій — 34,1, Полтавській — 33,2, Житомирській — на 32,7% [29].

Смертність на сільських територіях України постійно залишається критично високою. Лише за 2019—2021 рр. вона зросла на 13,4% і в 2,5 раза перевищила народжуваність. У 2021 р. коефіцієнти народжуваності та смертності становили відповідно 7,7 та 19,5 особи на 1000 осіб наявного населення [18].

Ускладнює соціально-демографічну ситуацію й те, що нині в сільських територіях України практично вичерпаний потенціал відтворення населення. На початок 2022 р. чисельність людей віком понад 60 років (3048 тис. осіб) в 1,5 раза перевищила чисельність дітей у віці до 14 років (2075 тис. осіб), а людей у найбільш продуктивному репродуктивному віці (20-39 років) налічувалося 3385,4 тис. осіб, що становило лише 27% від загальної чисельності сільського населення України. Крім того на кожних 1000 чоловіків зазначеного віку на початок 2022 р. припадало 909 жінок, а у віковій категорії 30—34 роки — 884 жінки [22].

Депопуляція сільського населення, його прогресуюче старіння, погіршення статевовікової структури, інтенсифікація міграційних процесів, зумовлена повномасштабною російсько-українською війною, низький рівень заробітної плати у сільській місцевості, некомфортні умови праці та проживання, недостатній розвиток соціальної інфраструктури та обмежений доступ населення до якісних послуг спричинили значне погіршення ситуації на сільському ринку праці України, поглиблення існуючих проблем та диспропорцій, зниження зайнятості та зростання безробіття (Табл. 2).

Як свідчать наведені дані рівень зайнятості сільського населення протягом досліджуваного періоду істотно знизився — у 2021 р. він становив лише 46,7%, що було на 16 відсоткових пунктів нижче, ніж у 2010 р. Найбільш інтенсивне зниження рівня зайнятості сільського населення відбулося у 2019-2021 роках — на 9,5 відсоткового пункту. Знижується також і зайнятість сільського населення працездатного віку — від 67,4% у 2010 р. до 62% у 2021 р. Проте найбільш істотно скорочується рівень зайнятості серед сільської молоді віком 15—24 роки: 42,3% у 2010 р., 32,7% — у 2015-му та

28,7% у 2021 р., тобто майже в 1,5 раза за 11 років.

Разом зі зниженням зайнятості сільського населення зростає рівень його безробіття. У 2021 р. він підвищився до 10,6%, що було найвищим показником з 2010 р., а серед осіб працездатного віку (15-59 років) — до 11,2% (проти 6,6% у 2010 р., тобто в 1,7 раза). Та найбільшого поширення безробіття набуло серед сільської молоді — у віковій групі 15—24 роки його рівень зріс з 12,6% у 2010 р. до 18,1% у 2021 р. або більш ніж в 1,4 раза.

Крім низької зайнятості та високого безробіття сільського населення гальмує розвиток сільських громад і територій недостатній рівень заробітної плати у сільському господарстві. За даними Державної служби статистики України, у сільському господарстві середньомісяч-

**Таблиця 2. Рівні зайнятості та безробіття сільського населення в Україні за 2010—2021 роки, %**

| Показники                                 | Роки |      |      |      |      |      |      |      |              |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
|                                           | 2010 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2021 до 2010 |
| Рівень зайнятості сільського населення, % | 62,7 | 55,1 | 54,9 | 54,8 | 55,1 | 56,2 | 47,1 | 46,7 | -16,0 в.п.   |
| Рівень безробіття сільського населення, % | 7,1  | 9,4  | 9,7  | 9,9  | 9,2  | 8,6  | 10,3 | 10,6 | +3,5 в.п.    |

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [6].

на заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника хоча й зросла протягом 2024 року на 24,3%, але все ще залишалася однією з найнижчих серед усіх видів економічної діяльності (Табл. 3). Так, у 2024 році вона сягала лише 82,1% від середнього рівня в цілому по національній економіці, а порівняно з такими видами діяльності, як фінансова і страхова та

**Таблиця 3. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010—2024 роках, грн**

| Вид діяльності                                                      | Роки        |             |             |              |              |              |              |                    |              |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|
|                                                                     | 2010        | 2015        | 2020        | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2024 р. до 2023 р. |              |
|                                                                     |             |             |             |              |              |              |              | + (-)              | %            |
| Усього по економіці                                                 | 2239        | 4195        | 11591       | 14014        | 14847        | 17442        | 21473        | 4031               | 123,1        |
| <b>Сільське господарство</b>                                        | <b>1430</b> | <b>3140</b> | <b>9734</b> | <b>11733</b> | <b>12243</b> | <b>14184</b> | <b>17630</b> | <b>3446</b>        | <b>124,3</b> |
| Промисловість                                                       | 2570        | 4789        | 12759       | 14902        | 15176        | 18390        | 23150        | 4760               | 125,9        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто та мотоциклів             | 1877        | 4692        | 11286       | 13488        | 15103        | 20630        | 25286        | 4656               | 122,6        |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 2658        | 4653        | 11951       | 13837        | 13731        | 17184        | 21699        | 4515               | 126,3        |
| Інформація та телекомунікації                                       | 3161        | 7111        | 19888       | 25530        | 30829        | 37946        | 52457        | 14511              | 138,2        |
| Фінансова та страхова діяльність                                    | 4638        | 8603        | 20379       | 23975        | 27986        | 34393        | 41384        | 6991               | 120,3        |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                          | 2869        | 6736        | 16613       | 19369        | 20497        | 23413        | 29200        | 5787               | 124,7        |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування    | 2722        | 4381        | 16443       | 19048        | 20764        | 23395        | 29099        | 5704               | 124,4        |
| Освіта                                                              | 1905        | 3132        | 9271        | 11817        | 11999        | 12439        | 14593        | 2154               | 117,3        |
| Охорона здоров'я                                                    | 1637        | 2853        | 8995        | 11825        | 14002        | 14970        | 17115        | 2145               | 114,3        |
| Бібліотеки, архіви, музеї та ін. заклади культури                   | 1911        | 3049        | 8024        | 10462        | 10469        | 10990        | 13142        | 2152               | 119,6        |
| Відношення зарплати в сільському господарстві у % до зарплати у :   |             |             |             |              |              |              |              |                    |              |
| промисловості                                                       | 55,6        | 65,6        | 76,3        | 78,7         | 80,7         | 77,1         | 76,2         | -0,9 в.п.          | —            |
| фінансовій та страховій діяльності                                  | 30,8        | 36,5        | 47,8        | 48,9         | 43,7         | 41,2         | 42,6         | +1,4 в.п.          | —            |
| професійній, науковій та технічній діяльності                       | 49,8        | 46,6        | 58,6        | 60,6         | 59,7         | 60,6         | 60,4         | -0,2 в.п.          | —            |
| цілому по економіці, %                                              | 63,9        | 74,9        | 84,0        | 83,7         | 82,5         | 81,3         | 82,1         | +0,8 в.п.          | —            |

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [7].

**Таблиця 4. Кількість вакансій кваліфікованих робітників сільського та лісового господарства та чисельність безробітних (які раніше працювали в цій галузі), зареєстрованих у Державній службі зайнятості у 2022–2024 роках, осіб**

| Показник                                    | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до : |       |           |       |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|-------|-----------|-------|
|                                             |         |         |         | 2022 р.      |       | 2023 р.   |       |
|                                             |         |         |         | осіб +(-)    | %     | осіб +(-) | %     |
| Кількість вакансій                          | 19969   | 12340   | 8646    | -11323       | 43,3  | -3694     | 70,1  |
| Кількість безробітних                       | 41769   | 27422   | 17437   | -24332       | 41,7  | -9985     | 63,6  |
| з них жінок                                 | 25482   | 18096   | 13826   | -11656       | 54,3  | -4270     | 76,4  |
| жінки до загальної кількості безробітних, % | 61,0    | 66,0    | 79,3    | —            | +18,3 | —         | +13,3 |
| Кількість претендентів на 1 вакансію        | 2,09    | 2,22    | 2,02    | -0,07        | 96,7  | -0,2      | 91,0  |
| в тому числі :                              | 0,81    | 0,75    | 0,42    | -0,39        | 51,9  | -0,33     | 56,0  |
| — чоловіків                                 |         |         |         |              |       |           |       |
| — жінок                                     | 1,28    | 1,47    | 1,60    | 0,32         | 125,0 | 0,13      | 108,8 |

Джерело: розраховано за даними Державної служби зайнятості України [4].

інформація й телекомунікації становила лише 42,6% та 33,6% відповідно. Разом з тим динаміка зростання заробітної плати у сільському господарстві у порівнянні з іншими видами економічної діяльності позитивна. Так, якщо у 2010 р. заробітна плата у сільському господарстві становила тільки 55,6% від середнього рівня у промисловості, то у 2024 р. це співвідношення вже було 76,2% (хоча за 2024 р. спостерігався спад на 0,9 відсоткового пункту).

По відношенню до професійної, наукової та технічної діяльності середній рівень заробітної плати у сільському господарстві за 2010—2024 рр. підвищився на 10,6 відсоткового пункту, а порівняно з середньою заробітною платою в цілому по національній економіці — на 18,2 відсоткового пункту, в тому числі за 2024 р. — на 0,8 відсоткового пункту.

В Україні через війну, масову еміграцію та мобілізацію відбуваються суттєві гендерні трансформації на ринку праці. Нині все більше жінок працюють на колись традиційно майже виключно "чоловічих" професіях. Це будівельники, водії, електрогазозварники, слюсарі, токарі, електромонтери, трактористи, комбайнери, машиністи на шахті. Таким чином війна зруйнувала поширений стереотип про суто "чоловічу" та "жіночу" роботу. Бурхливі соціально-демографічні процеси, спричинені тривалою повномасштабною російсько-українською війною, суттєво вплинули й на функціонування сільського ринку праці України (Табл. 4).

У 2022 році на 19969 наявних вакансій кваліфікованих робітників сільського та лісового господарства припадало 41769 осіб, які раніше працювали в цій галузі та які офіцій-

но мали статус безробітних, тобто на одну вакансію претендували 2,09 безробітних особи, причому з них 25482 особи або 61% складали жінки. У 2023 році порівняно з попереднім кількістю наявних вакансій зменшилася майже на 40% (до 12340 місць), на які припадало 27422 безробітні особи (з них 66% становили жінки). Таким чином, на одну вакансію вже було 2,22 людини зі статусом безробітних. У 2024 році за даною професійною категорією пропонувалося лише 8646 вакансій, на які претендували 17437 безробітних (з них 79,3% жінок) тобто 2,02 особи з розрахунку на одне вільне місце.

З огляду на наведені дані ситуація із забезпеченням кадрами сільськогосподарського виробництва не виглядає критичною, оскільки є цілком достатня кількість безробітних осіб відповідної кваліфікації, яких при створенні належних умов, насамперед конкурентної в нинішніх умовах оплати праці, можливо залучити до роботи за вакантними спеціальностями. Разом з тим слід зазначити, що якщо по таких професіях як охоронці, нічні сторожі, свинарі, птахівники, тваринники, частково вантажники і підсобні робітники в сільському господарстві достатньо безробітних осіб, які могли б виконувати такі роботи (в тому числі за рахунок жінок, які нині претендують на посади, які раніше традиційно вважалися переважно чоловічими), то відчутна нестача кадрів спостерігається серед водіїв вантажного автотранспорту (насамперед великої вантажопідйомності), трактористів, комбайнерів, кваліфікованих слюсарів-ремонтників, токарів, та фахівців-спеціалістів (інженерів, механіків, агрономів, електриків і т. ін.) [5].

Зрозуміло, що чим довше триватиме війна, то до більших депопуляційних та еміграційних втрат це призведе, тим меншим буде людський ресурс сільських територій, а отже й забезпеченість їх робочою силою. Для стабілізації чисельності населення, подальшого її нарощування та поліпшення статеві-вікової структури людності сільських територій в нормальних соціально-економічних умовах мирного часу необхідне підвищення рівня доходів сільського населення, покращення умов праці і проживання на селі, розбудова відповідної соціальної інфраструктури, запровадження системи державних стандартів у сфері соціального обслуговування сільського населення, що в комплексі здатне забезпечити формування належної соціально-демографічної ситуації в сільських територіях, поліпшення відтворення населення і його збереження в сільській поселенській мережі, позитивно впливатиме на забезпеченість сільських територій робочою силою, а також сприятиме активнішому залученню сільських жителів до продуктивної діяльності.

В нинішніх же умовах, а особливо після закінчення воєнних дій, в період післявоєнного відновлення країни, першочерговим завданням для української держави поряд з відбудовою та модернізацією економіки повинно стати повернення українців на батьківщину. Досягнення цієї мети потребує всебічної підтримки процесу повернення біженців і забезпечення їх реінтеграції та зайнятості в українській економіці. Для цього необхідне запровадження наступної системи заходів:

- розширення допомоги на відновлення зруйнованого та пошкодженого житла, надання довгострокових пільгових кредитів на відбудову;

- фінансова і гуманітарна допомога на поточні потреби, медичні та соціальні послуги;

- організація навчальних програм зі створення та управління власним бізнесом;

- організація бізнес-курсів, на яких би викладалися основи підприємництва, маркетингу, оподаткування, менеджменту, юриспруденції;

- розширення діяльності служби зайнятості щодо професійної підготовки і перепідготовки працівників;

- проведення на державному, регіональному та локальному рівнях аналізу ефективності програм зайнятості і соціальної підтримки;

- затвердження на державному рівні спеціальної програми зайнятості для внутрішньо переміщених осіб;

- розробка інформаційних кампаній для всебічного інформування біженців щодо можливостей їх повернення та облаштування в Україні;

- укладання двосторонніх та багатосторонніх угод між Україною та країнами ЄС щодо сприяння поверненню в Україну біженців;

- наближення та подальша уніфікація системи збору демографічних даних, зокрема міграційної статистики в Україні та ЄС;

- покращення обміну даними та аналітичною інформацією щодо питань міграції між Україною та країнами ЄС;

- розробка нової державної міграційної політики з урахуванням поточних та майбутніх викликів;

- створення Національного агентства з питань міграції з розвитком регіональної інфраструктури для підготовки й тимчасового виїзду за кордон людей, які бажають там працювати. Надання мігрантам консультаційних, юридичних, страхових, банківських та інших послуг, налагодження з ними постійних комунікаційних зв'язків з метою їх повернення в майбутньому в Україну.

Вкрай важливе значення для розвитку сільських громад і територій в Україні має розв'язання проблеми підвищення рівня зайнятості сільського населення, як економічної основи зростання його добробуту. З цією метою пропонується запровадження такої системи заходів:

- диверсифікація сільськогосподарської діяльності, розвиток переробних підприємств, виробництва напівфабрикатів та продуктів харчування, що сприятиме зменшенню сезонних коливань зайнятості сільського населення;

- розвиток сільськогосподарської кооперації, створення кооперативів із заготівлі, зберігання, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції з урахуванням чисельності населення, наявних ресурсів, особливостей функціонування та потреб конкретних громад;

- підтримка розвитку сільськогосподарського підприємництва, зокрема створення у кожній сільській громаді малих та мікропідприємств, які здатні швидше пристосовуватися до зміни зовнішніх умов та кон'юнктури ринку;

- розробка і впровадження загальнодержавної програми підтримки сільських молодих спеціалістів (до 35 років) та незалежно від віку фахівців дефіцитних спеціальностей, стимулювання їхнього переїзду в сільську місцевість шляхом надання їм пільгових довгострокових

кредитів для придбання житла, транспортних засобів, сільськогосподарської та побутової техніки, отримання або підвищення рівня вищої освіти членами їх сімей, оформлення системи безоплатного медичного страхування тощо;

розширення несільськогосподарської діяльності, сприяння створенню нових робочих місць у сферах надання послуг, сільського зеленого, гастрономічного та історико-культурно-етнографічного туризму;

створення розгалуженої системи надання сільським громадам інформаційно-консультаційних послуг щодо розробки на місцевому рівні програм соціально-економічного розвитку, які б передбачали збереження вже існуючих та створення нових робочих місць, а також розробка відповідних навчальних програм, адаптованих для опрацювання з використанням сучасних комунікаційних засобів;

постійне інформування сільського населення щодо можливостей та перспектив сільської праці, переваг і гарантій офіційного працевлаштування, формування позитивного іміджу стосовно проживання, роботи та відпочинку в сільській місцевості;

запровадження в сільських територіях постійного моніторингу дотримання положень законів, що регулюють трудові відносини, посилення контролю щодо будь-яких проявів порушення права на працю сільських працівників, створення системи надання сільському населенню безоплатних юридичних послуг, зокрема з питань трудового законодавства.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

На основі проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення. Сталий розвиток сільських громад і територій, який значною мірою визначає можливості сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому не може успішно відбуватися без належної розбудови соціальної сфери села.

Важливими чинниками ефективного функціонування останньої є збереження, а також кількісний та якісний розвиток людського потенціалу сільських громад, підвищення рівня зайнятості сільського населення та скорочення його безробіття, зростання заробітної плати у сільському господарстві, розбудова та удосконалення соціальної інфраструктури сільських населених пунктів, покращення умов праці і проживання сільських жителів та поліпшення доступу населення до якісних соціальних послуг.

Людський потенціал сільських територій України нині інтенсивно скорочується. Порівняно з 1990 р. чисельність сільського населення зменшилася на 4,5 млн осіб, або на 26,5%, а проти 2010 р. — майже на 2 млн осіб, або на 13,6%. Смертність в 2,5 раза перевищила народжуваність. Практично вичерпаний потенціал відтворення населення. На початок 2022 р. чисельність людей старших за 60 років (3,05 млн осіб) в 1,5 раза перевищила чисельність дітей до 14 років (2,08 млн осіб).

Рівень зайнятості сільського населення знизився до найнижчого значення за часів незалежності України — у 2021 р. він становив лише 46,7%. Найбільш істотно скорочується зайнятість серед сільської молоді (15—24 роки) — з 42,3% у 2010 р. до 28,7% у 2021 р., тобто майже в 1,5 раза.

Рівень безробіття сільського населення у 2021 р. підвищився до 10,6%, що було найвищим показником з 2010 р. Найбільшого поширення безробіття набуло серед сільської молоді (15—24 роки) — його рівень зріс з 12,6% у 2010 р. до 18,1% у 2021 р. або більш ніж в 1,4 раза.

Гальмує розвиток сільських громад і територій недостатній рівень заробітної плати у сільському господарстві. У 2024 році вона сягала лише 82,1% від середнього рівня в цілому по національній економіці та 76,2% — по промисловості.

В Україні через війну, масову еміграцію та мобілізацію відбуваються суттєві гендерні трансформації на сільському ринку праці. Нині все більше жінок працюють на колись традиційно майже виключно "чоловічих" професіях (водії, трактористи, комбайнери, електрогазозварники, слюсарі, токарі, електромонтери, вантажники).

Протягом 2022—2024 років на одну наявну вакансію кваліфікованих робітників сільського та лісового господарства претендували в середньому від 2 до 2,2 офіційно безробітних осіб, причому частка жінок серед них зростає з 61% у 2022 році до 79,3% у 2024 році.

В цілому ситуація із забезпеченням кадрами сільськогосподарського виробництва не є надто критичною, але відчутна нестача кадрів серед водіїв вантажного автотранспорту, трактористів, комбайнерів, кваліфікованих слюсарів-ремонтників, токарів та фахівців-спеціалістів (інженерів, механіків, агрономів, електриків і т. ін.).

Для розв'язання соціально-економічних проблем сільських громад і територій запропоновано систему заходів, спрямованих на поліпшення умов їх розвитку, зокрема щодо збе-

реження людності у сільській місцевості на основі підвищення рівня доходів сільського населення, покращення умов праці і проживання на селі, запровадження системи державних стандартів у сфері соціального обслуговування сільського населення, всебічної підтримки процесу повернення біженців і забезпечення їх реінтеграції та зайнятості в українській економіці, розробки нової державної міграційної політики з урахуванням поточної ситуації та майбутніх викликів; збільшення робочих місць на селі шляхом диверсифікації сільськогосподарської діяльності, створення переробних підприємств, розвитку сільськогосподарської кооперації, підтримки сільськогосподарського підприємництва, розробки і впровадження загальнодержавної програми підтримки сільських молодих спеціалістів, розширення не-сільськогосподарської діяльності, створення нових робочих місць у сферах надання послуг, рекреації та сільського туризму; розбудову відповідної соціальної інфраструктури для комфортного проживання, роботи і ведення бізнесу та покращення доступу населення до отримання якісних соціальних послуг, постійне інформування щодо можливостей та перспектив сільської праці, переваг і гарантій офіційного працевлаштування, створення системи надання сільському населенню безоплатних юридичних послуг, зокрема з питань трудового законодавства.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок у даному контексті є розробка комплексної оцінки соціально-демографічного потенціалу сільських громад і територій щодо спроможності формування в них трудового потенціалу, кількісно та якісно достатнього для задоволення потреби сільського господарства в робочій силі, та обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення зайнятості сільського населення з метою розв'язання проблеми безробіття, що склалася на сільському ринку праці, й задля досягнення можливо більш повної зайнятості сільського населення, як економічної основи зростання рівня його доходів, що, в свою чергу, сприятиме розвитку сільських громад і територій.

#### Література:

1. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Майбутнє сільського сектору України — від екстрактивного використання до інклюзивного розвитку. Економіка України. 2018. № 11—12. С. 104—121.
2. Булавка О. Г. Соціальні проблеми розвитку сільських територій. Соціально-економічні

заходи розвитку сільських територій (економіка, підприємництво і менеджмент): монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2012. С. 502—543.

3. Гуторова О. О., Гуторов О. І. Особливості, проблеми та напрями удосконалення управління сільськими територіями. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки". Харків: ХНАУ, 2017. № 3. С. 27—37.

4. Державна служба зайнятості України: офіційний сайт. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/69> (дата звернення: 05.09.2025).

5. Державна служба зайнятості України. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у 2024 році. Стат. зб. Київ, 2025. С. 27, 29—30.

6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. Зайнятість і безробіття: статистична інформація. URL: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/> (дата звернення: 06.09.2025).

7. Державна служба статистики України: офіційний сайт. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.06.2025).

8. Доценко А. І. Сільське розселення в Україні: динаміка та структура / Нац. акад. наук України, Рада по вивч. прод. сил України. Київ: Фенікс, 2010. 288 с.

9. Заяць Т. А. Розвиток сільських поселень України в умовах децентралізації: можливості та ризики. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 3 (31). С. 48—60.

10. Кабінет Міністрів України — Уряд визначив адміністративні центри та затвердив території територіальних громад усіх областей. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-viznachiv-administrativni-centri-ta-zatverdiv-teritoriyi-teritorialnih-gromad-usih-oblastej> (дата звернення: 04.09.2025).

11. Лупенко Ю. О., Гуторов А. О. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивного розвитку сільського соціуму та сільських територій. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2021. 28 с.

12. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2017. № 6. С. 7—10.

13. Населення України: демографічний щорічник за 2021 рік. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnasel\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm) (дата звернення: 09.09.2025).

14. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України / Гадзало Я. М., Жук В. М., Могилова М. М. та

ін.; за ред. Я. М. Гадзала. К.: ННЦ "ІАЕ", 2019. 40 с.

15. Павлов О. І. Методологія визначення стратегічних пріоритетів розвитку сільських територій. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 3 (107). С. 370—378.

16. Пати́ка Н. І., Булавка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 91—102.

17. Петрецький І. І. Потенціал розвитку сільських територій в умовах децентралізації. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2022. № 1 (59). С. 41—46.

18. Природний рух населення України за 2000—2021 роки. Стат. зб. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnasel\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm) (дата звернення: 09.09.2025).

19. Рябоконт В. П. Соціальний розвиток села: стан і перспективи. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 6—18.

20. Сава А. П. Європейський досвід розвитку сільських територій: вивчення можливостей для України. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2017. № 2. С. 83—85.

21. Славкова О. П. Розвиток сільських територій: теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Сум. нац. аграр. ун-т, 2010. 330 с.

22. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm) (дата звернення: 10.09.2025).

23. Стегней М. І. Сталий розвиток сільських територій в умовах децентралізації: від теорії до практики: монографія. Миколаїв: ФОП Швець В. Д., 2014. 484 с.

24. Територіальні громади: перелік та основні дані. URL: <https://web.archive.org/web/20210603202228/https://decentralization.gov.ua/newgromada> (дата звернення: 04.09.2025).

25. Те, чого ніколи не було в Україні: Уряд затвердив адмінтерустрій базового рівня, що забезпечить повсюдність місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/admin/articles/12533.html> (дата звернення: 04.09.2025).

26. Талавиря М. П. Розвиток сільських територій на засадах сталості. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія "Економіка". 2016. Вип. 1 (47). С. 146—150.

27. Тимошенко М. М., Соколова А. О. Науково-організаційні засади удосконалення стра-

теїї розвитку сільських територій в умовах євроінтеграції. Економіка АПК. 2018. № 2. С. 55—64.

28. Хвесик М. А., Хвесик Ю. М. Сталий розвиток територій як основа стратегії розвитку аграрного сектора. Економіка АПК. 2013. № 1. С. 66—76.

29. Чисельність наявного населення України на 1 січня за 1990—2022 роки. Стат. зб. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnasel\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm) (дата звернення: 10.09.2025).

30. Шебанін В. С., Кормишкін Ю. А. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій. Економіка АПК. 2020. № 8. С. 6—13.

#### References:

1. Borodina, O. M. and Prokopa, I. V. (2018), "The future of Ukraine's rural sector — from extractive use to inclusive development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11—12, pp. 104—121.

2. Bulavka, O. H. (2012), "Social problems of the development of rural territories", *Sotsial'no-ekonomichni zasady rozvytku sil's'kykh terytoriy (ekonomika, pidpriemnytstvo i menedzhment) [Socio-economic principles of rural development (economics, entrepreneurship and management)]*, NSC "IAE", Kyiv, Ukraine, pp. 502—543.

3. Hutorova, O. O. and Hutorov, O. I. (2017), "Features, problems and directions for improving the management of rural territories", *Visnyk KhNAU. Series "Economic Sciences"*, vol. 3, pp. 27—37.

4. State Employment Service of Ukraine: official website (2025), "Analytical and statistical information", available at: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/69> (Accessed 5 September 2025).

5. State Employment Service of Ukraine (2025), Statistical bulletin "Demand and supply in the registered labor market in 2024", pp. 27, 29—30.

6. State Statistics Service of Ukraine: official website (2025), "Employment and unemployment: statistical information", available at: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/> (Accessed 6 September 2025).

7. State Statistics Service of Ukraine: official website (2025), "Average monthly salary of full-time employees by type of economic activity", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 7 September 2025).

8. Dotsenko, A. I. (2010), *Sil's'ke rozselennia v Ukraini: dynamika ta struktura. [Rural resettlement in Ukraine: dynamics and structure]*, Feniks, Kyiv, Ukraine.

9. Zaiats, T. A. (2017), "Development of rural settlements of Ukraine in conditions of decentralization: opportunities and risks", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 3 (31), pp. 48—60.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "The government has determined the administrative centers and approved the territories of territorial communities in all regions", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-viznachiv-administrativni-centri-ta-zatverddiv-teritoriyi-teritorialnih-gromad-usih-oblastej> (Accessed 4 September 2025).

11. Lupenko, Yu. O. and Hutorov, A. O. (2021), *Metodychni rekomendatsiyi z otsynuvannya rivnya inklyuzyvnoho rozvytku sil's'koho sotsiumu ta sil's'kykh terytoriy* [Methodical recommendations for assessing the level of inclusive development of rural society and rural territories], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

12. Lupenko, Yu. O. (2017), "The state and prospects for the development of rural territories", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 7—10.

13. State Statistics Service of Ukraine: official website (2025), "Demographic yearbook for 2021 "Population of Ukraine", available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnasel\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm) (Accessed 9 September 2025).

14. Gadzalo, Y. M. Zhuk, V. M. and Mogilova, M. M., (2019). *Naukovi osnovy i stratehichni priorityty staloho rozvytku sil's'kykh terytoriy Ukrayiny* [Scientific bases and strategic priorities of sustainable development of rural territories of Ukraine], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

15. Pavlov, O. I. (2017), "Methodology for determining strategic priorities for the development of rural territories", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 3 (107), pp. 370—378.

16. Patyka, N. I. and Bulavka, O. G. (2021), "Strategic guidelines and priority directions of sustainable development of rural communities and territories in Ukraine in the conditions of decentralization of power", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 91—102.

17. Petretsky, I. I. (2022), "The development potential of rural territories in the conditions of decentralization", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 1 (59), pp. 41—46.

18. State Statistics Service of Ukraine: official website (2025), Statistical bulletins "Natural population movement of Ukraine for 2000—2021", available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnasel\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm) (Accessed 9 September 2025).

19. Riabokon, V. P. (2021), "Social development of the village: status and prospects", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 6—18.

20. Sava, A. P. (2017), "European experience of development of rural territories: study of opportunities for Ukraine", *Visnyk Akademii pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu*, vol. 2, pp. 83—85.

21. Slavkova, O. P. (2010), *Rozvytok sil's'kykh terytoriy: teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Development of rural territories: theory, methodology, practice], SNAU, Sumy, Ukraine.

22. State Statistics Service of Ukraine: official website (2025), "Statistical yearbook of Ukraine for 2021", available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm) (Accessed 10 September 2025).

23. Stegney, M. I. (2014), *Stalyy rozvytok sil's'kykh terytoriy v umovakh detsentralizatsiyi: vid teorii do praktyky* [Sustainable development of rural territories in conditions of decentralization: from theory to practice], Publisher Shvets V. D., Mykolayiv, Ukraine.

24. Decentralization (2020), "Territorial communities: list and basic data", available at: <https://web.archive.org/web/20210603202228/https://decentralization.gov.ua/newgromada> (Accessed 4 September 2025).

25. Decentralization (2020), "Something that has never happened in Ukraine: The Government has approved a basic level administrative structure that will ensure the ubiquity of local self-government", available at: <https://decentralization.gov.ua/admin/articles/12533.html> (Accessed 4 September 2025).

26. Talavyria, M. P. (2016), "Development of rural territories on the basis of sustainability", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*, vol. 1 (47), pp. 146—150.

27. Tymoshenko, M. M. and Sokolova, A. O. (2018), "Scientific and organizational principles for improving the development strategy of rural territories in the conditions of European integration", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 55—64.

28. Khvesyuk, M. A. and Khvesyuk, Yu. M. (2013), "Sustainable development of territories as the basis of the strategy for the development of the agrarian sector", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 66—76.

29. State Statistics Service of Ukraine: official website (2025), Statistical bulletins "The current population of Ukraine as of January 1", 1990—2022, available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnasel\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnasel_u.htm) (Accessed 10 September 2025).

30. Shebanin, V. S. and Kormyshkin, Yu. A. (2020), "Diversification of the use of labor potential in rural territories", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 6—13.

*Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.*

УДК 311.2

**І. В. Луняк,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2098-0467>

**Я. В. Іщук,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0339-0808>

**Н. В. Даценко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8239-5303>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.136

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

I. Luniak,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence,  
Modeling and Statistics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
Ya. Ischuk,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence,  
Modeling and Statistics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
N. Datsenko,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence,  
Modeling and Statistics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

### **METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STATISTICAL ANALYSIS OF MAIN TRENDS IN AGRICULTURAL LABOUR REMUNERATION**

В статті проведено статистичний аналіз основних тенденцій оплати праці в сільському господарстві. Зазначено, що важливим аспектом такого дослідження є використання сучасних статистичних методів, що забезпечують об'єктивність, наукову обґрунтованість та репрезентативність отриманих результатів. Проаналізовано динаміку середньомісячної номінальної заробітної працівників сільського господарства. Спостерігається позитивна тенденція зростання рівня заробітної плати у цьому виді економічної діяльності. В той же час, виявлено, що цей процес характеризується нерівномірністю та значним відхиленням від загальнонаціонального рівня та найбільш високооплачуваних галузей. Проведено порівняльний аналіз рівнів середньомісячної номінальної заробітної плати в сільському господарстві та середнім рівнем в цілому по Україні в абсолютному та відносному вираженні. Розраховано та проаналізовано показники описової статистики. Візуалізацію показників описової статистики представлено за допомогою box-plot. Побудовано графік щільності розподілу та квантильно-квантильний графік. Проведено статистичні тести на нормальність розподілу.

The article conducts a statistical analysis of the main trends in wage payment in agriculture. It is noted that an important aspect of such research is the use of modern statistical methods that ensure objectivity, scientific validity, and representativeness of the obtained results. The factors influencing the level of wages are examined. The dynamics of the average monthly nominal wages of agricultural workers are analyzed. A positive trend in wage growth in this sector of economic activity is observed. At the same time, it was found that this process is characterized by unevenness and a significant deviation from the national average and the most highly paid industries. A comparative analysis of the average monthly nominal wages in agriculture and the average wage level in Ukraine as a whole was carried out in both absolute and relative terms. Descriptive statistics indicators were calculated and analyzed. The calculations of descriptive statistics were performed taking into account the number of employees in each region. The visualization of descriptive statistics indicators was presented using a box plot. The low value of the coefficient of variation indicates a homogeneous population, meaning that although regional differentiation in wages exists, it is not critical in terms of variability. A Density Plot was constructed to visually demonstrate the shape of the distribution. There is a significant concentration around the modal value of the average monthly wage. It was found that the distribution is leptokurtic with slight left skewness. To assess how well the empirical distribution corresponds to the normal one, a quantile-quantile (QQ) plot was built. Statistical tests for normality were conducted, including the Shapiro-Wilk test, Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) test, and Anderson-Darling test. The results of the normality tests showed that there are no grounds to reject the null hypothesis. The applied statistical methods make it possible to perform a comprehensive analysis of wage levels and to identify the main trends and features of labor remuneration in Ukraine.

*Ключові слова: заробітна плата, сільське господарство, види економічної діяльності, показники описової статистики, нормальність розподілу.*

*Key words: wages, agriculture, types of economic activity, descriptive statistics indicators, normality of distribution.*

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

Заробітна плата є фундаментальною соціально-економічною категорією, що визначає рівень матеріального добробуту населення, виступає головним джерелом доходів і водночас — ключовим чинником соціальної стабільності та економічного розвитку. У сільському господарстві заробітна плата має стратегічне значення, оскільки від її рівня, справедливості та своєчасності залежать продуктивність праці, конкурентоспроможність вітчизняного виробництва, розвиток сільських територій та продовольча безпека країни.

Аналіз сучасних тенденцій оплати праці в сільському господарстві є надзвичайно важливим для розуміння процесів адаптації галузі до нових умов, забезпечення справедливого розподілу доходів і створення стимулів для інноваційного та сталого розвитку. Водночас, важливим аспектом такого дослідження є використання сучасних статистичних методів, що забезпечують об'єктивність, наукову обґрунтованість та репрезентативність отриманих результатів.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика оплати праці широко представлена у наукових працях українських вче-

них, серед яких: З. П. Бараник, О. А. Грішнова, А. М. Колот, Л. С. Лісогор, Е. М. Лібанова та інші. Проте, бракує статистичного аналізу рівня оплати праці в сільському господарстві із застосуванням сучасного статистичного інструментарію.

## **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою даної статті є оцінювання основних тенденцій динаміки та диференціації рівня середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Повномасштабна війна стала серйозним випробуванням для сільського господарства України. Руйнування інфраструктури, окупація частини земель, мінна небезпека, логістичні труднощі та обмеження експорту спричинили скорочення виробничих потужностей і трансформацію структури зайнятості в галузі. Унаслідок цього істотно змінилися підходи до формування заробітної плати: з одного боку, зросли професійні ризики й навантаження на працівників, а з іншого — фінансові ресурси більшості господарств залишаються вкрай обмеженими. Водночас, саме війна підкреслила стратегічну роль сільського господарства як основи національної економіки, що потребує не лише відновлення, а й модернізації з урахуванням нових соціально-економічних умов.

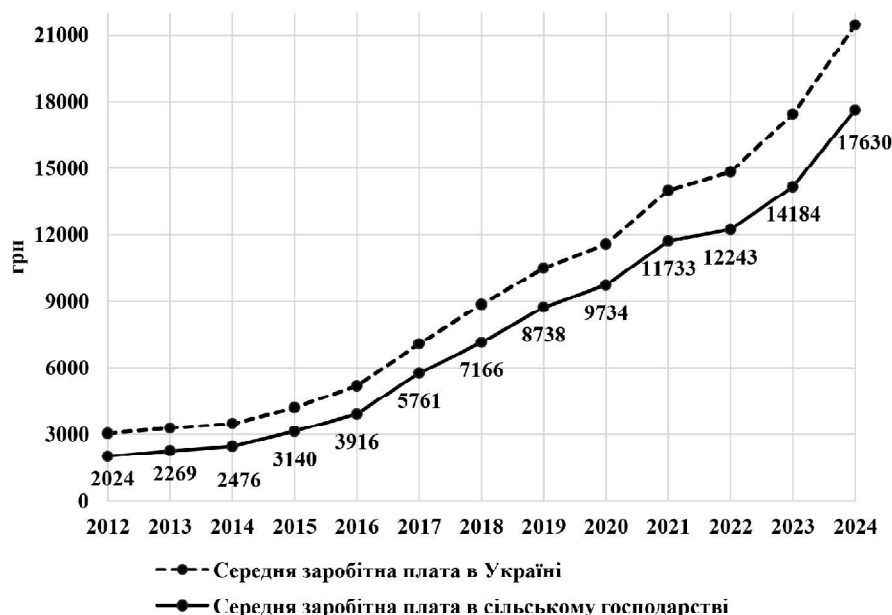


**Рис. 1. Динаміка середньомісячної зарплатної плати в Україні за 2012—2024 рр.**

Джерело: побудовано за даними [1].

Розмір зарплатної плати у сільському господарстві формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників.

До зовнішніх чинників належать: сезонність робіт, природно-кліматичні ризики, коливання світових цін на сільськогосподарську продук-

цію, міграція робочої сили та конкуренція з іншими секторами економіки за кваліфікованих спеціалістів.

Внутрішні чинники охоплюють рівень технічного оснащення підприємств, ефективність використання ресурсів, рентабельність виробництва, систему преміювання та мотивації працівників. Усе це зумовлює значну диференціацію рівня зарплатної плати за регіонами, спеціалізаціями та типами господарств.

Рівень оплати праці в сільському господарстві — це не лише показник ефективності виробництва, а й основний фактор соціального добробуту населення села. Від зарплатної плати

залежить можливість працівників задовольняти базові потреби, інвестувати у власний розвиток, підтримувати належний рівень здоров'я та брати участь у житті громади. Вона формує основу соціальної стабільності, адже забезпечує пенсійні відрахуван-

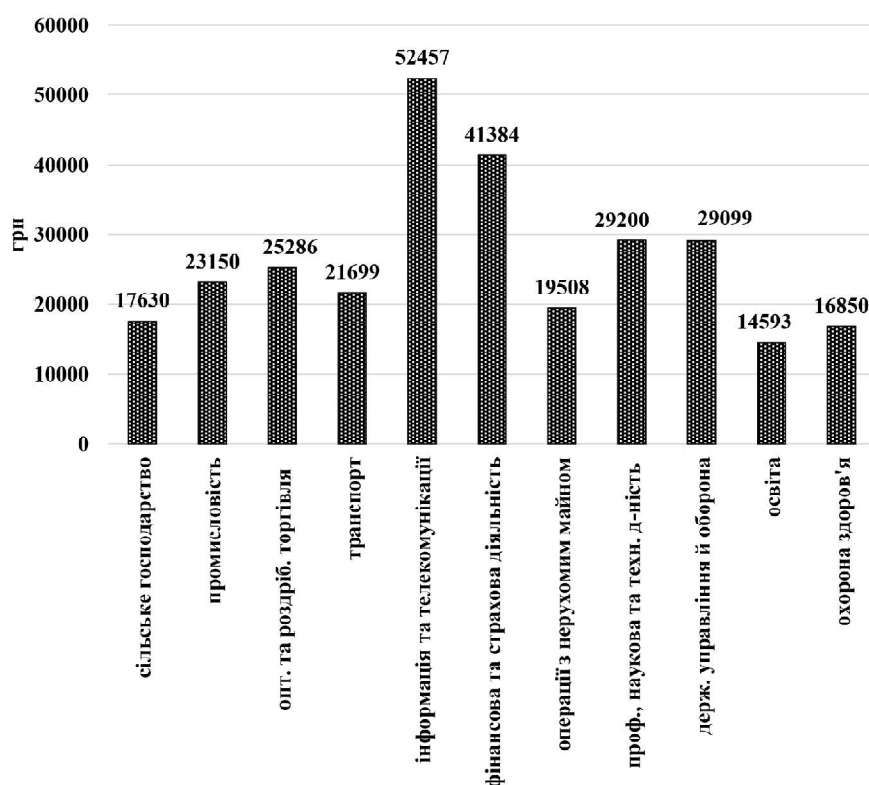


**Рис. 2. Середньомісячна зарплатна плати в Україні за видами економічної діяльності у 2024 році**

Джерело: побудовано за даними [1].

Таблиця 1. Відхилення рівнів середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві від середнього по Україні

| Роки | Середньомісячна заробітна плата в цілому по Україні | Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві | Абсолютне відхилення, грн | Відносне відхилення, % |
|------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| 2012 | 3041                                                | 2024                                                      | 1017                      | -33,4                  |
| 2013 | 3282                                                | 2269                                                      | 1013                      | -30,9                  |
| 2014 | 3480                                                | 2476                                                      | 1004                      | -28,9                  |
| 2015 | 4195                                                | 3140                                                      | 1055                      | -25,1                  |
| 2016 | 5183                                                | 3916                                                      | 1267                      | -24,4                  |
| 2017 | 7104                                                | 5761                                                      | 1343                      | -18,9                  |
| 2018 | 8865                                                | 7166                                                      | 1699                      | -19,2                  |
| 2019 | 10497                                               | 8738                                                      | 1759                      | -16,8                  |
| 2020 | 11591                                               | 9734                                                      | 1857                      | -16,0                  |
| 2021 | 14014                                               | 11733                                                     | 2281                      | -16,3                  |
| 2022 | 14847                                               | 12243                                                     | 2604                      | -17,5                  |
| 2023 | 17442                                               | 14184                                                     | 3258                      | -18,7                  |
| 2024 | 21473                                               | 17630                                                     | 3843                      | -17,9                  |

Джерело: сформовано та розраховано за даними [1].

ня та соціальний захист у майбутньому. Низький рівень заробітної плати у сільському господарстві спричиняє внутрішню трудову міграцію, скорочення зайнятості та занепад сільських територій.

Протягом останніх років динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати в сільському господарстві демонструє позитивну тенденцію до зростання — починаючи з 2012 року її розмір щорічно зростав в середньому на 19,25%. Проте, цей процес характеризується нерівномірністю та значним відхи-

ленням від загальнонаціонального рівня та найбільш високооплачуваних галузей (Рис. 1, Рис. 2).

Порівняння рівнів середньомісячної номінальної заробітної плати в сільському господарстві та середнім рівнем в цілому по Україні за 2012—2024 рр. в абсолютному та відносному вираженні наведено в Табл. 1.

Розрахунки засвідчують значне відхилення розміру середньомісячної заробітної плати в цьому виді економічної діяльності від середньоукраїнського рівня. Попри значне скорочен-

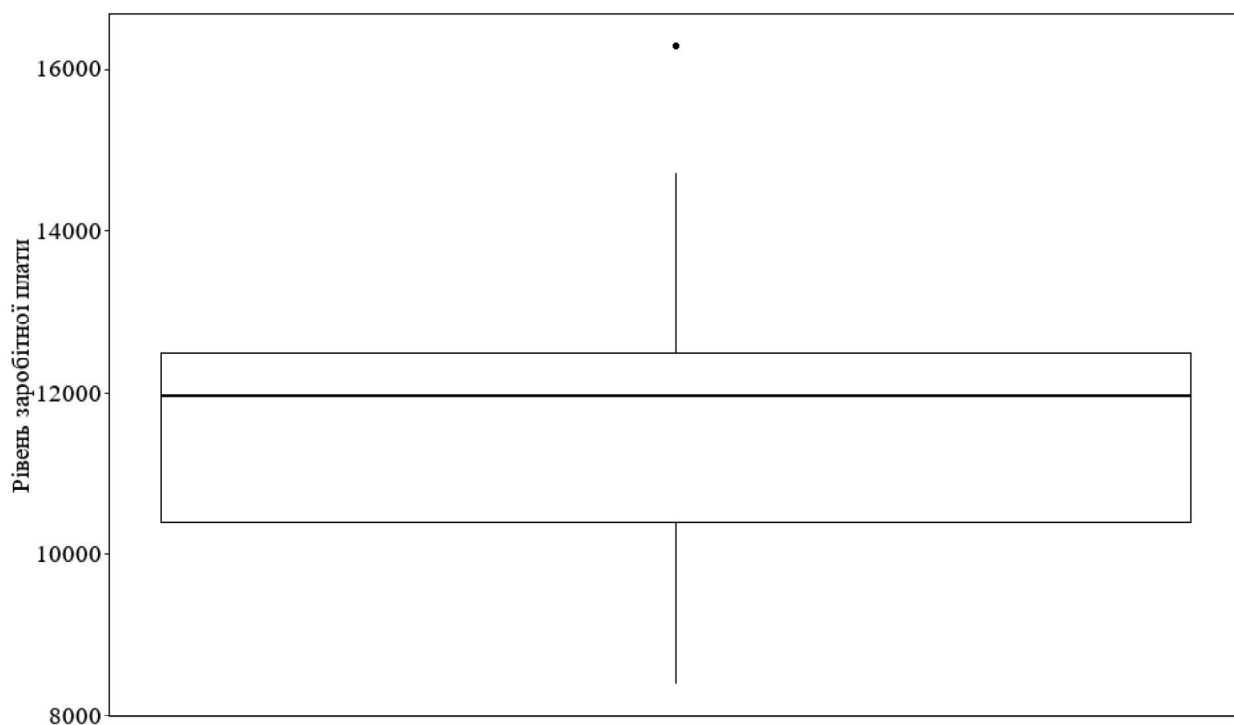


Рис. 3. Ящик з "вусами" значень рівня заробітної плати в сільському господарстві у 2021 році

Джерело: побудовано авторами за даними [1].

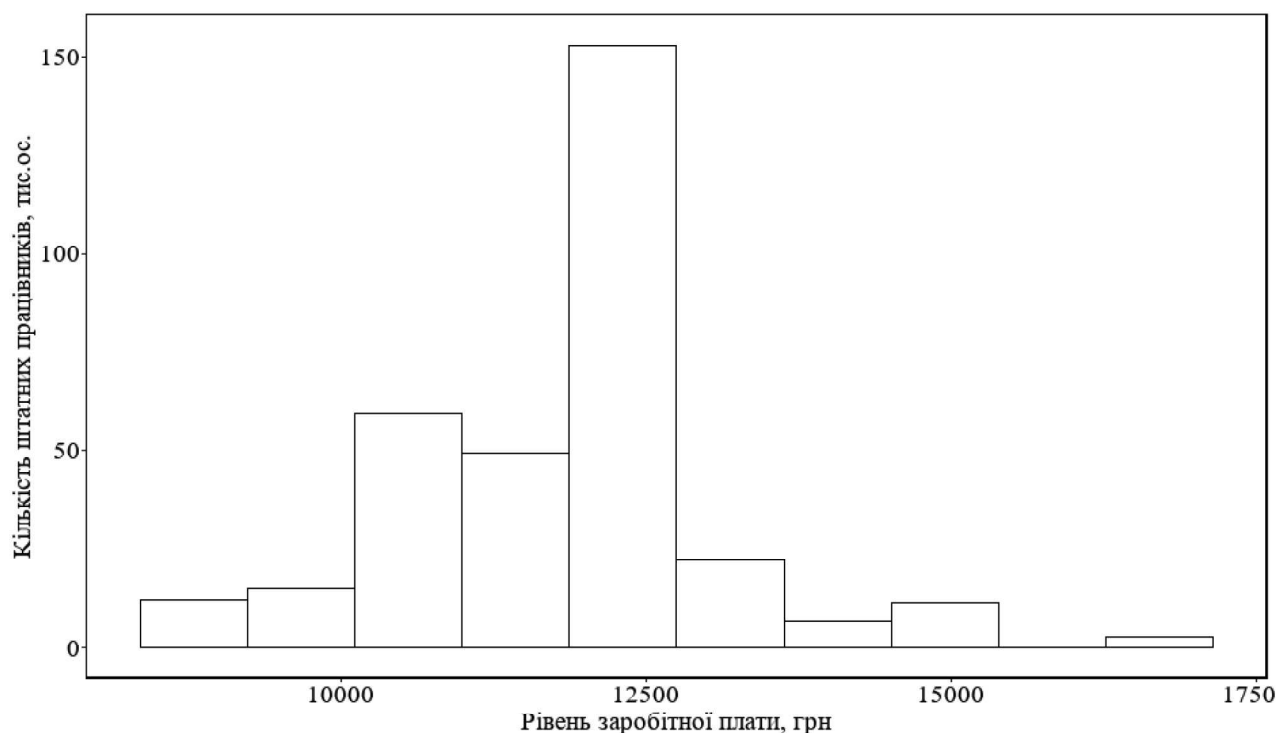


**Рис. 4. Розподіл працівників за рівнями середньомісячної заробітної плати у 2021 році**

Джерело: побудовано авторами за даними [1].

ня відносного відхилення — з 33,4% у 2012 році до 16,0% у 2022 році, починаючи з 2021 р. спостерігаємо збільшення значення цього показника. Вже у 2024 році рівень оплати праці в сільському господарстві був нижчий на 17,9% (-3844 грн) від середнього рівня в Україні.

Проаналізуємо дані описової статистики. Розрахунок статистичних показників центральної тенденції (середнє арифметичне, медіана та мода) забезпечують ідентифікацію типового значення в досліджуваній сукупності, окреслюючи тим самим його центральну ло-

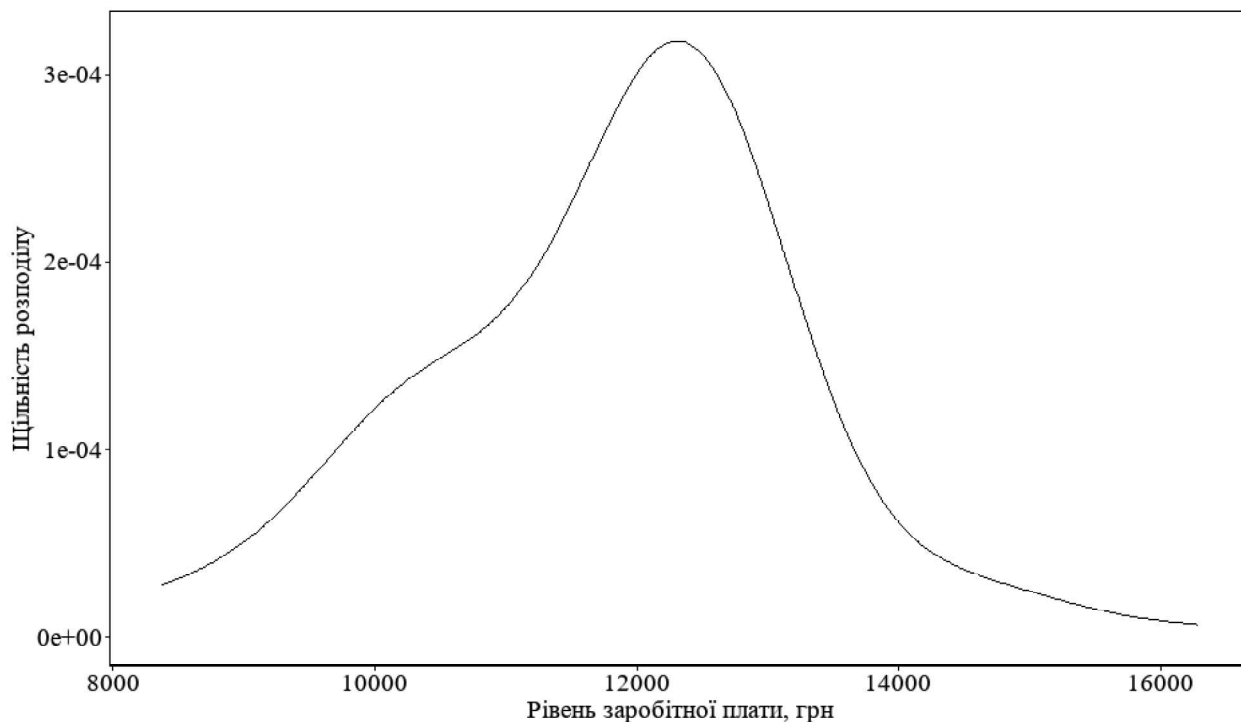


**Рис. 5. Оцінка щільності розподілу**

Джерело: побудовано авторами за даними [1].

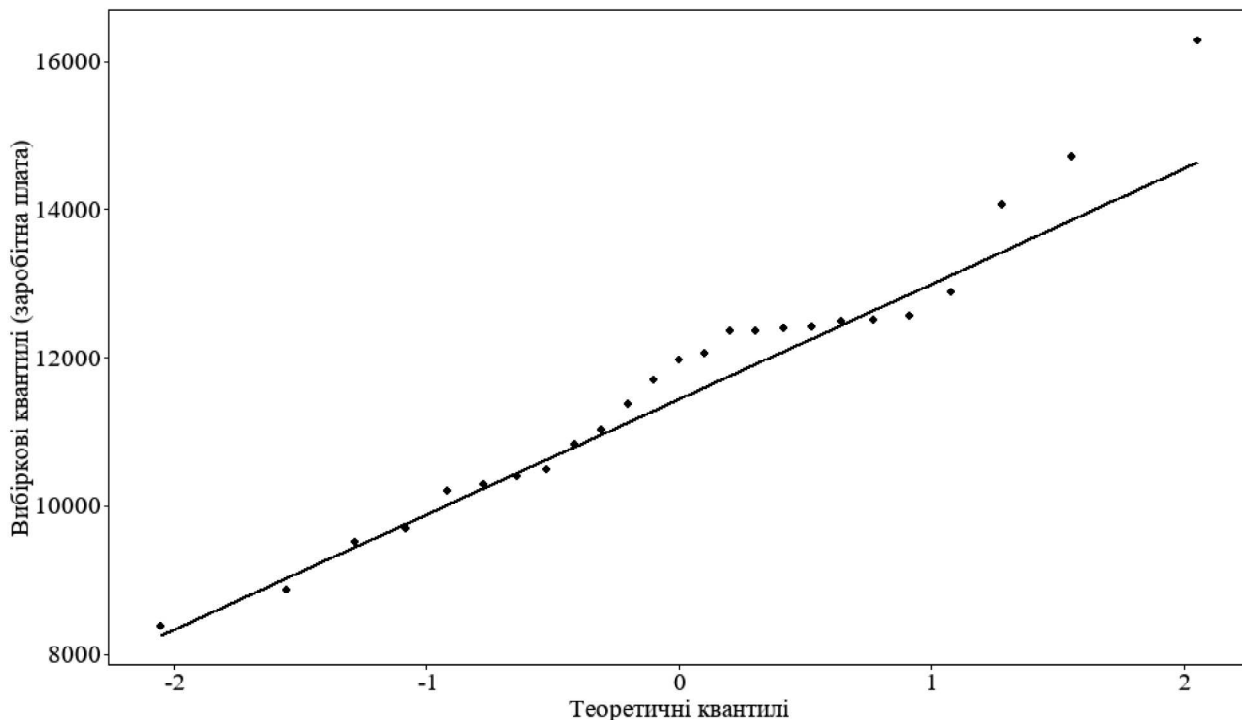


**Рис. 6. Квантильно-квантильний графік (QQ-графік) розподілу**

Джерело: побудовано авторами за даними [1].

калізацію. В той же час, аналіз варіації, що відображається через стандартне відхилення, дисперсію, розмах та міжквартильний розмах, дозволяє оцінити ступінь гомогенності (однорідності) або гетерогенності (неоднорідності) даних, виявляючи рівень розсіювання навколо центральних значень. Крім того, розрахунок коефіцієнту асиметрії надає інформацію щодо форми розподілу, зокрема його симетричності та ступеня загостреності або плосковершинності відносно нормального розподілу.

Для аналізу візьмемо регіональні рівні оплати праці в сільському господарстві у 2021 році (у зв'язку з військовим станом подальші дані за регіонами Державною службою статистики України офіційно не оприлюднені). Розрахунки показників описової статистики проводились з урахуванням кількості працівників у кожному регіоні.

Візуалізація показників описової статистики представлена за допомогою ящика з "вусами" (box-plot) (Рис. 3).

Ящик з "вусами" показує, що більшість значень були зосереджені в діапазоні від 10483 грн до 12498 грн. Медіанне значення розміру заробітної плати становить 12363 грн і знаходиться ближче до верхнього краю ящика, підтверджуючи незначну лівосторонню асиметрію. Можемо спостерігати наявність викиду, що вказує на одне спостереження (заробітна плата праців-

ників сільського господарства Івано-Франківської області — 16287 грн). Це означає, що рівень оплати праці в цьому регіоні є аномально високим порівняно з іншими регіонами країни.

Низьке значення коефіцієнта варіації (11,9%) вказує на гомогенну (однорідну) сукупність. Отже, регіональна диференціація в оплаті праці хоча й існує, але не є критичною з точки зору варіабельності.

Графічне представлення розподілу працівників за розмірами заробітних плат наведено на Рис. 4.

Для візуалізації даних побудуємо графік щільності розподілу (Density Plot), який наочно демонструє форму розподілу. На осі X відображено фактичні значення заробітної плати, а на осі Y — оцінку щільності. Найвищі точки кривої свідчать про високу концентрацію спостережень у певному діапазоні заробітної плати. Крива забезпечує плавне відображення розподілу, а область під нею наочно підкреслює цей розподіл (Рис. 5).

Можемо спостерігати концентрацію працівників навколо модального значення розміру середньомісячної заробітної плати, а також наявність правого "хвоста", що може сприйматися як правостороння асиметрія. Однак, від'ємний коефіцієнт асиметрії свідчить про незначну лівосторонню асиметрію та близькість роз-

Таблиця 2. Розраховані значення p-value

| Критерій           | p-value |
|--------------------|---------|
| Шاپіро-Вілکا       | 0,5052  |
| Ліллєфорса         | 0,1619  |
| Андерсона-Дарлінга | 0,3615  |

Джерело: авторські розрахунки.

поділу до нормального. Лівостороння асиметрія виникає через те, що, незважаючи на високу концентрацію працівників навколо модального рівня, є значна група працівників із низьким рівнем заробітної плати (що показує лівий "хвіст"), внаслідок чого середній рівень заробітної плати виявляється нижчим, ніж медіанний та модальний рівні. Тобто, розподіл є гостровершинним з незначною лівосторонньою асиметрією.

Для оцінки того, наскільки емпіричний розподіл відповідає нормальному, побудуємо квантильно-квантильний графік (QQ-графік) (Рис. 6). Цей графік дозволить візуалізувати відповідність фактичних квантилів заробітної плати (вісь Y) очікуваним квантилям нормального розподілу (вісь X). Діагональна пряма лінія — теоретична лінія нормального розподілу.

Незважаючи на візуальні ознаки відхилення розподілу від нормального, для більш точного та об'єктивного визначення того, наскільки сильно фактичні дані відхиляються від теоретичного (нормального) розподілу, необхідно провести статистичні тести на нормальність розподілу, зокрема — тест Шاپіро-Вілка, тест Ліллєфорса (Колмогорова-Смірнова) та тест Андерсона-Дарлінга.

Найважливішим показником результатів тестів є значення p-value. Порівнюючи це значення з рівнем значущості  $\alpha = 0,05$  визначають, чи слід прийняти, або відхилити нульову гіпотезу. Результати тестів представлено в Табл. 2.

Оскільки всі значення p-value значно вище за 0,05, немає підстав відхиляти нульову гіпотезу про нормальність розподілу.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений статистичний аналіз динаміки та диференціації заробітної плати в сільському господарстві встановив, що, незважаючи на позитивну тенденцію номінального зростання, її рівень значно нижчий середнього рівня в цілому по Україні. Дослідження структури розподілу працівників сільського господарства за рівнем заробітної плати підтвердило його гомогенність та незначну лівосторонню

асиметрію. Тести на нормальність розподілу показали, що немає підстав відхиляти нульову гіпотезу. Розглянуті методи статистичного аналізу дозволяють проводити комплексний аналіз рівня заробітної плати, виявляти основні тенденції та особливості оплати праці в Україні.

### Література:

1. Статистична інформація: Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2025).

2. Луняк І. В. Заробітна плата як найважливіший фактор реалізації інвестиційно-інноваційної моделі розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С. 21—24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2015/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2015/6.pdf) (дата звернення: 18.10.2025).

3. Луняк І. В., Столетова І. Г. Методичні підходи до статистичного оцінювання фонду оплати праці. Інтернаука. Серія: "Економічні науки". 2023. № 6. С. 38—44. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6> (дата звернення: 19.10.2025).

4. Кількісні методи в економіці: Навч. посіб. / Великоіваненко Г. І., Піскунова О. В., Ващаєв С. С., Савіна С. С., Іщук Я. В., Кмитюк Т. Л. та ін. К.: КНЕУ, 2024. 392 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZnapK0FiIOTaXYgg-xCB7r3b-9ro1BbSB/view> (дата звернення: 19.10.2025).

### References:

1. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2025), "Statistical information", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed: 18 October 2025).

2. Luniak, I. V. (2015), "Wages as the Most Important Factor in the Implementation of the Investment and Innovation Development Model", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 21—24, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2015/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2015/6.pdf) (Accessed: 18 October 2025).

3. Luniak, I. V. and Stoliotova, I. H. (2023), "Methodological Approaches to the Statistical Assessment of the Wage Fund", Internauka, Seria: "Ekonomichni nauky", vol. 6, pp. 38—44, available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6> (Accessed: 19 October 2025).

4. Velykoivanenko, H. I. Piskunova, O. V. Vashchaiev, S. S. Savina, S. S. Ischuk, Ya. V. and Kmytiuk T. L. (2024), Kil'kisni metody v ekonomitsi [Quantitative Methods in Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: <https://drive.google.com/file/d/1ZnapK0FiIOTaKhYgg-khTsB7r-3b9ro1BbSB/view> (Accessed: 19 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.

УДК 334

Л. С. Дранус,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Чорноморський Національний Університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-1315>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.143

## КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

L. Dranus,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management, Petro Mohyla Black Sea National University

### COMMUNICATION POLICY AS A TOOL FOR IMPLEMENTING SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

У статті розглядається роль комунікаційної політики при реалізації соціальної відповідальності підприємств у сучасних умовах цифровізації. Проаналізовано основні підходи до визначення поняття "комунікаційна політика". Особлива увага приділяється специфіці використання цифрових технологій у комунікаційній політиці, досліджено особливості, що спливають на ефективність цифрових комунікацій. Соціально відповідальний підхід дає змогу підприємству не тільки формувати позитивний імідж, але й підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громади. В статті розглянуто в напрямі реалізації соціальної відповідальності в комунікаціях. Досліджено внутрішні та зовнішні інструменти, інструменти діалогу з стейкхолдерами та інструменти бренд-комунікації та репутаційного менеджменту, що можуть бути використані в межах комунікаційної політики при реалізації соціальної відповідальності в цифровому середовищі

Communication policy acts as a link between the company's social initiatives and target groups, helping to build trust, increase loyalty, and get stakeholders more involved in socially important projects. Often, social initiatives remain inconspicuous or are misinterpreted by the public due to insufficient communication transparency, fragmented information messages, or a lack of consistency in working with different stakeholder groups. There is a need to strengthen corporate social responsibility in conditions of economic instability, military challenges, and changing social expectations. The article examines the role of communication policy in the implementation of corporate social responsibility in the current conditions of digitalization. The main approaches to defining the concept of "communication policy" are analyzed. Particular attention is paid to the specifics of using digital technologies in communication policy, and the features that affect the effectiveness of digital communications are explored. A socially responsible approach allows a company not only to build a positive image, but also to increase its competitiveness through transparency, openness, and a focus on community needs.

Social responsibility is becoming not just an element of image, but a strategic basis for a company's communication policy. It focuses communication on creating value for society, helps to increase trust, ensures reputational stability, and opens up opportunities for long-term development in the context of the digital economy and social turbulence.

The article examines the directions for implementing social responsibility in communications. It explores internal and external tools, tools for dialogue with stakeholders, and tools for brand communication and reputation management that can be used within the framework of communication policy when implementing social responsibility in the digital environment. A company's communication policy is a key tool for implementing corporate social responsibility, ensuring systematic interaction with all stakeholders. In the current context of digitalization, its importance is growing significantly, as digital technologies allow for the rapid dissemination of information, increased transparency of activities, and the building of trust in the company.

*Ключові слова: комунікаційна політика, соціальна відповідальність, цифрове середовище, бренд-комунікації, репутаційний менеджмент, стейкхолдери.*

*Key words: communication policy, social responsibility, digital environment, brand communications, reputation management, stakeholders.*

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

В сучасних умовах зростання конкуренції, цифровізації комунікацій та посилення ролі соціально орієнтованих цінностей, соціальна відповідальність стає ключовим інструментом формування репутаційного капіталу підприємства. Водночас ефективність реалізації соціальної відповідальності значною мірою залежить від здатності організації забезпечити відкрити, послідовну та стратегічно вибудовану комунікаційну політику. Саме комунікаційна політика відіграє роль зв'язку між соціальними ініціативами підприємства та цільовими групами, сприяючи формуванню довіри, підвищенню лояльності та активізації залучення стейкхолдерів до соціально значущих проєктів. Попри значний інтерес до впровадження соціальної відповідальності, на практиці багато підприємств зіштовхуються з труднощами у донесенні змісту соціальних програм до суспільства. Нерідко соціальні ініціативи залишаються малопомітними або неправильно інтерпретуються громадськістю через недостатню комунікаційну прозорість, фрагментарність інформаційних повідомлень чи відсутність системності у роботі з різними групами стейкхолдерів. Існує необхідності посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та трансформації суспільних очікувань. Сучасний споживач дедалі частіше орієнтується не лише на якість продукції, а й на цінності та соціальну позицію бренду. У цьому контексті комунікаційна політика стає критично важливою для формуван-

ня прозорого діалогу між бізнесом та суспільством, забезпечення підзвітності підприємств, підвищення їх соціальної легітимності та конкурентоспроможності.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вирішенню теоретичних та практичних проблем, пов'язаних із формуванням і реалізацією комунікаційної політики, присвячено дослідження низки вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Котлер Ф., Каніщенко О., Побережна М., Балабанова Л., Буряк П., Карпінський Б., Карпова Я., Устіловська А., Божидай І., Павленко І., Окландер М., Слюсарєва Л., Іващенко В., Магалецький А., Васильченко Л., Шелест О., Сидоренко К., Заяць Т. Їх роботи охоплюють різні аспекти комунікаційної політики, зокрема визначення сутності поняття, інструменти реалізації, принципи, а також роль у забезпеченні соціальної відповідальності та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ).**

Мета статті полягає в дослідженні сутності та визначенні поняття "комунікаційна політика", а також в обґрунтуванні її значення та можливих інструментів для реалізації соціальної відповідальності в цифровому середовищі.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємств визначається їх здатністю забезпечувати належний рівень задоволення потреб споживачів ефективніше, ніж конкурен-

Таблиця 1. Тракткування поняття "комунікаційна політика"

| Автор                                                     | Визначення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Каніщенко О.<br>[1]                                       | Комунікаційна політика – це процес формування та управління потоками інформації «на ринок і від ринку», що включає рекламу, PR, стимулювання збуту, іміджеві заходи; процес формування спрямованих на ринок і від ринку потоків інформації, що охоплює рекламу, стимулювання збуту, PR, фірмовий стиль, торгову марку та упакування. |
| Калініченко Л.<br>[2]                                     | Комунікативна політика – це звід правил та позицій організації, а також опис її можливої реакції на події в комунікативному просторі.                                                                                                                                                                                                |
| Побережна М.П.<br>[3]                                     | Маркетингова комунікаційна політика – це сукупність заходів та засобів маркетингових комунікацій, що формують імідж та взаємодію з ринком.                                                                                                                                                                                           |
| Котлер Ф.<br>[4]                                          | Комунікаційна політика – це цілеспрямоване управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (ІМС), що поєднують рекламу, PR, персональний продаж, цифрові та інші канали.                                                                                                                                                       |
| Балабанова Л.,<br>Холод В.,<br>Балабанова І.<br>[5]       | Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна зі складових комплексу маркетингу, що включає PR, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки, ярмарки та торгові переговори.                                                                                                                       |
| Буряк П.<br>[6]                                           | Комунікаційна політика – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар чи послугу та імідж підприємства.                                                                                                                                      |
| Устіловська А.С.,<br>Божидай І.І.<br>[7]                  | Комунікаційна політика є необхідною складовою системи управління, від якої залежить результативність роботи підприємства та розвиток колективу.                                                                                                                                                                                      |
| Павленко І.Г.<br>[8]                                      | Комунікаційна політика – курс діяльності підприємства, спрямований на планування й реалізацію взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи через комплекс комунікацій, що забезпечують формування попиту та просування товарів і послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.                            |
| Окландер М.А.,<br>Литовченко І.Л.,<br>Ботушан М.І.<br>[9] | Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, стимулювання збуту і зв'язків із громадськістю.                                                                                                                                                              |
| Слюсарєва Л.А.<br>[10]                                    | Комунікаційна політика – комплекс заходів, спрямованих на ефективне та систематичне здійснення маркетингових комунікацій для досягнення маркетингових цілей підприємства.                                                                                                                                                            |
| Іващенко В.І.<br>[11]                                     | Комунікаційна політика – розроблення комплексу заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, стимулювання збуту, PR та персонального продажу.                                                                                                                                                |
| Магалецький А.В.<br>[12]                                  | Комунікаційна політика – цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт і його цінність до споживача через різні канали з метою формування бажання придбати саме цей продукт.                                                                                                                      |
| Окландер М.А.<br>[13]                                     | Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю.                                                                                                                                                        |
| Васильченко Л. С.<br>[14]                                 | Комунікаційна політика підприємства – це специфічне поєднання коштів реклами, особистого продажу, стимулювання збуту та зв'язків із громадськістю. Всі ці інструменти, компанії використовують для досягнення рекламних та маркетингових цілей                                                                                       |

Джерело: сформовано на основі [1–14].

ти. У цьому контексті особливого значення набуває застосування концепції маркетингу. Серед маркетингових інструментів, що забезпечують сукупність взаємозв'язків та відносин підприємства з ринком, важливе місце посідають маркетингові комунікації. Вони відображають процес взаємодії з цільовою аудиторією щодо передачі інформації про товари та послуги, їх властивості та переваги, а також сприяють підтриманню стабільного зв'язку зі споживачами та іншими стейкхолдерами.

У науковій літературі значна кількість трактувань поняття "комунікації", що підкреслює складність та багатовимірність цього явища. Відповідно, поняття "комунікаційна політика" також розглядається вченими неоднозначно та багатогранно. Науковці акцентують увагу на різних аспектах: стратегічному характері комунікаційної політики, її ролі як системи узгоджених дій, що визначає процес комунікації; орієнтації на взаємодію зі стейкхолдерами (споживачами, партнерами, громадськістю); спря-

мованості на досягнення цілей інформування, формування ставлення, іміджу та впливу на цільові групи.

З метою систематизації підходів до сутності комунікаційної політики нами проведено аналіз відповідних трактувань у працях провідних науковців (табл. 1), що дозволило узагальнити її ключові характеристики та виокремити спільні ознаки.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування поняття "комунікаційна політика", можна стверджувати, що це цілеспрямована, системна та стратегічно орієнтована діяльність підприємства, спрямована на планування, організацію та управління процесами передачі інформації між підприємством та його стейкхолдерами з метою інформування, формування ставлення, підвищення довіри, створення іміджу та стимулювання попиту. Комунікаційна політика охоплює сукупність інструментів маркетингових комунікацій (рекламу, PR, стимулювання збуту, персональні продажі, цифрові комунікації тощо) та забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами, партнерами й громадськістю, сприяючи досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Успіх маркетингової комунікаційної політики значною мірою визначається правильним вибором інструментів комунікаційного впливу. У науковому середовищі відсутня єдність щодо їх складу: одні дослідники виокремлюють лише чотири базові інструменти, тоді як інші включають широкий спектр засобів та їх можливі комбінації. У класичних підходах до маркетингових комунікацій традиційно виділяють чотири основні складові, серед яких реклама, пропаганда (пабліситі), стимулювання збуту та персональний продаж. Саме ці інструменти вважаються фундаментальними засобами впливу на цільову аудиторію і забезпечують формування попиту, інформування споживачів, створення позитивного іміджу підприємства та підтримання його взаємодії з ринком [15].

В сучасних умовах господарювання уявити комунікаційну діяльність підприємств без використання цифрових технологій практично неможливо. Цифрові рішення забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, удосконалення обміну інформацією, прискорення процесів збирання, обробки й аналізу даних, а також створюють можливості для моделювання різних сценаріїв розвитку від песимістичних до реалістичних та оптимістичних. Водночас цифровізація створює й нові виклики, оскільки за наявності внутрішніх проблем в організації комунікацій

(збирання, аналітики, зберігання інформації, налагодження каналів взаємодії між працівниками, існування інформаційних розривів між керівництвом і персоналом) цифрові інструменти можуть стати не лише випробуванням, а й реальною загрозою організаційному розвитку.

Ефективність цифрових комунікацій зумовлена низкою особливостей.

1. Цифрові комунікації будуть ефективними лише за умови налагодженої офлайн-комунікаційної політики. Віртуальне середовище є проєкцією реального, тому поєднання онлайн— та офлайн-комунікацій повинно бути гармонійним, несуперечливим і взаємодоповнюваним.

2. Цифрові інструменти впроваджує людина, яка програмує інформаційні потоки, обирає канали комунікації, формує цілі, визначає пріоритети та критерії оцінювання ефективності. Відтак людський чинник є визначальним, адже саме людина задає зміст, символи й форми передачі інформації.

3. У віртуальному середовищі саме працівник формує як можливості, так і ризики використання цифрових технологій у комунікаційній політиці підприємства. Нестача цифрових компетенцій, навичок обробки інформації та розуміння принципів кібербезпеки стає не лише обмеженням, а й суттєвою загрозою.

4. Комунікаційна політика підприємства тісно пов'язана з цінностями організації та суспільства, у якому вона функціонує. Узгодженість ціннісних орієнтирів забезпечує атмосферу довіри, задоволеності та психологічного комфорту у взаємодії всіх учасників комунікаційного процесу.

5. Сучасне комунікаційне середовище характеризується високою диференційованістю, турбулентністю та непередбачуваністю, що вимагає побудови комунікаційної політики на засадах гнучкості, адаптивності та проактивності.

6. Важливим завданням менеджменту є забезпечення балансу між письмовими й усними, формальними й неформальними, реальними та цифровими комунікаціями. Такий баланс створює умови для підвищення організаційної стійкості та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розвиток цифрового простору, поширення технологій 4G і 5G, а також активне застосування хмарних сервісів не лише актуалізують потребу в ефективній комунікаційній політиці, але й підкреслюють її ключову роль у сучасному менеджменті. Основою цифрової економіки стають цифрові платформи, що забезпечу-



**Рис. 1. Інструменти реалізації соціальної відповідальності у межах комунікаційної політики**

Джерело: сформовано на основі [4, 5].

ють високий рівень комунікаційної інтеграції як всередині підприємства, так і у взаємодії з його споживачами, постачальниками, державними структурами та іншими партнерами [16].

Крім використання цифрових технологій, важливою складовою сучасної комунікаційної політики виступає соціальна відповідальність. У сучасних умовах підприємства вже не можуть обмежуватися лише інформуванням чи просуванням продукту — споживачі, партнери та суспільство загалом очікують від бізнесу демонстрації цінностей, етичності та відповідального ставлення до соціальних викликів. Саме тому комунікаційна політика поступово трансформується у механізм формування довіри та довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Соціально відповідальний підхід дає змогу підприємству не тільки формувати позитивний імідж, але й підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громади. У комунікаціях це проявляється у таких напрямках:

- етичність контенту, правдивість повідомлень та уникнення маніпуляцій;
- демонстрація реальних соціальних ініціатив, а не декларативних заяв;

— діалог з громадськістю, залучення стейкхолдерів до прийняття рішень;

— підтримка волонтерських та екологічних проєктів, що підсилює репутацію;

— формування корпоративної культури відповідальності, яка відображається у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях;

— інтеграція ESG-принципів у повідомлення бренду, що особливо актуально в умовах глобальних трендів сталого розвитку.

Таким чином, соціальна відповідальність стає не просто елементом іміджу, а стратегічною основою комунікаційної політики підприємства. Вона орієнтує комунікації на створення цінності для суспільства, сприяє підвищенню рівня довіри, забезпечує репутаційну стійкість та відкриває можливості для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки та соціальної турбулентності.

Інструменти реалізації соціальної відповідальності в межах комунікаційної політики нами систематизовано та представлено на рис. 1, де відображено ключові напрями, засоби та механізми, що забезпечують інтеграцію принципів соціальної відповідальності у комунікаційну діяльність підприємства.

Реалізація соціальної відповідальності значною мірою залежить від ефективно побудованої системи зовнішніх комунікацій, яка забезпечує інформування суспільства про соціальні ініціативи компанії, формує її репутаційний капітал та створює умови для відкритого діалогу зі стейкхолдерами. У межах комунікаційної політики підприємства можна виокремити такі основні інструменти зовнішніх комунікацій. Система зв'язків з громадськістю забезпечує формування позитивного соціально відповідального іміджу підприємства шляхом поширення достовірної інформації щодо його соціально відповідальних ініціатив. До ключових форм PR-комунікацій належать: підготовка та розміщення прес-релізів щодо соціальних проєктів; проведення брифінгів, пресконференцій та інтерв'ю, присвячених соціально відповідальним напрямам; здійснення антикризових комунікацій у контексті суспільно важливих подій; підготовка корпоративних соціальних звітів. Корпоративна звітність зі сталого розвитку виступає невід'ємним інструментом підзвітності компанії перед суспільством і регуляторами. Її основними формами є звіти за стандартами GRI та ESG, а також інфографічні матеріали, що висвітлюють ключові соціальні результати та внесок компанії у розвиток громади. Поширеним елементом таких звітів є дані щодо вуглецевого сліду, обсягів благодійної допомоги, волонтерської активності працівників. Соціально орієнтована реклама є важливим інструментом трансляції цінностей підприємства та формування соціально відповідального іміджу бренду. У цей напрям входять: створення корпоративної соціальної реклами; запуск інформаційних кампаній, присвячених екологічним, етичним чи соціальним проблемам; використання механізмів маркетингу, пов'язаного з підтримкою соціальних ініціатив (cause-related marketing). Публічні комунікації передбачають активну взаємодію підприємства з громадськістю через участь у форумах, конференціях, екологічних заходах, а також розвиток партнерств із неурядовими організаціями, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами. Реалізація спільних соціальних проєктів дозволяє розширити суспільний вплив компанії та забезпечити синергію ресурсів. Цифрові інструменти дають змогу швидко та масштабно поширювати інформацію про соціальні ініціативи підприємства. До найпоширеніших форм належать: висвітлення соціальних проєктів у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn); сторітелінг успішних кейсів корпоративної соціальної відпо-

відальності; підготовка відеорепортажів, інтерв'ю та документальних матеріалів про соціальні активності компанії.

Внутрішні комунікації є ключовим механізмом реалізації соціальної відповідальності всередині підприємства. Вони сприяють формуванню корпоративної культури, підвищують залученість персоналу та забезпечують ефективне донесення соціальних ініціатив до всіх співробітників. Основні інструменти внутрішніх комунікацій включають корпоративні медіа, навчальні програми та внутрішні соціальні ініціативи. Корпоративні медіа забезпечують регулярну комунікацію між керівництвом та працівниками та сприяють формуванню єдиної корпоративної культури. До них належать внутрішні журнали, блоги, корпоративні платформи (Intranet, внутрішні соціальні мережі) та регулярні звернення керівництва щодо соціальних ініціатив. Навчальні заходи та освітні програми спрямовані на підвищення компетентності співробітників у питаннях етики, сталого розвитку та соціальної відповідальності. До основних форм таких програм належать тренінги з волонтерства, екологічних практик, прав людини, а також комунікаційні сесії, присвячені ролі працівників у реалізації соціальної відповідальності. Внутрішні соціальні програми передбачають створення та підтримку соціально значущих ініціатив у межах підприємства. До таких програм належать корпоративне волонтерство, а також підтримка благодійних проєктів, ініційованих працівниками.

Ефективний діалог зі стейкхолдерами є важливою складовою комунікаційної політики підприємства та ключовим механізмом реалізації соціальної відповідальності. Він дозволяє враховувати очікування суспільства, споживачів, партнерів та співробітників, своєчасно реагувати на соціальні та екологічні виклики, а також формувати довгострокові, довірчі відносини з усіма зацікавленими сторонами. Основними інструментами організації такого діалогу є консультації та опитування, а також гарячі лінії і канали для отримання зворотного зв'язку. Консультації та опитування дозволяють підприємству отримувати безпосередню інформацію щодо очікувань та потреб стейкхолдерів. До таких інструментів належать опитування споживачів і місцевих громад, а також проведення публічних слухань з приводу великих соціальних або екологічних проєктів. Гарячі лінії та інші канали зворотного зв'язку забезпечують оперативне реагування на запити, зауваження та скарги стейкхолдерів. До них належать платформи для повідомлень про етичні

порушення, системи обробки звернень через email, чат-боти, кол-центри та інші інтерактивні інструменти.

Бренд-комунікації та репутаційний менеджмент є важливою складовою комунікаційної політики підприємства та інструментом реалізації соціальної відповідальності. Вони дозволяють транслювати цінності компанії, формувати довіру серед споживачів і стейкхолдерів, а також знижувати ризики, пов'язані з негативним сприйняттям соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Соціально відповідальний брендинг передбачає створення брендів або суббрендів, що відображають принципи сталого розвитку, етичні цінності та соціальну відповідальність компанії. До практичних проявів цього підходу належить маркування продукції як "еко", "fair trade" або "соціально відповідальний продукт", що підкреслює її соціальні та екологічні переваги. Управління репутацією включає систематичний моніторинг соціального іміджу компанії, прозору комунікацію щодо екологічних та етичних питань, а також антикризові повідомлення у разі виникнення соціальних або екологічних ризиків.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Комунікаційна політика підприємства є ключовим інструментом реалізації корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує системну взаємодію з усіма стейкхолдерами. У сучасних умовах цифровізації її значення істотно зростає, оскільки цифрові технології дозволяють швидко поширювати інформацію, підвищувати прозорість діяльності та формувати довіру до компанії. Ефективне застосування комунікаційної політики в цифровому середовищі передбачає інтеграцію зовнішніх і внутрішніх комунікацій, інструментів діалогу зі стейкхолдерами, бренд-комунікацій та репутаційного менеджменту. Водночас цифрові рішення створюють нові виклики, пов'язані з організацією інформаційних потоків, захистом даних, необхідністю компетентності персоналу та поєднанням онлайн- і офлайн-активностей.

Соціальна відповідальність у цифровому середовищі стає не лише елементом іміджу, а стратегічною складовою комунікаційної політики, що забезпечує прозорість, підзвітність, розвиток корпоративної культури та зміцнення довіри серед усіх зацікавлених сторін. Таким чином, комунікаційна політика в умовах

цифровізації виступає не лише інструментом інформаційного впливу, а й механізмом інтеграції цінностей соціальної відповідальності у всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток у сучасному турбулентному середовищі.

#### **Література:**

1. Каніщенко О. А. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Київ: ІВЦ "Політехніка", 2004. 152 с.
2. Калініченко А. А., Смачило В. В., Попович Д. В., Авдієвська О. В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2 (92). С. 7—14.
3. Побережна М. П. Маркетингова комунікаційна політика: основні поняття та визначення. Тези доп. VIII міжнар. наук.-практ. конф. "Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку". Київ, НУХТ, 2012. С. 142—143.
4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ: КМ-БУКС, 2020. 208 с.
5. Балабанова А. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
6. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг: навч. посіб. Львів. Професіонал, 2008. 318 с.
7. Устіловська А. С., Божидай І. І. Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. 2022. № 2 (22). С. 138—150.
8. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. 2013. № 1 (38). С. 109—114.
9. Окландер М. А., Литовченко І. А., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ: Знання, 2011. 265 с.
10. Слюсарєва А. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/74.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/74.pdf) (дата звернення: 10.10.2025).
11. Іващенко В. І., Болюх М. А. Економічний аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: ЗАТ "Нічлава", 1999. 204 с.
12. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. URL: <http://www.economy->

nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391 (дата звернення: 08.11.2025).

13. Окландер М. А., Литовченко І. А., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ: Знання, 2011. 265 с.

14. Васильченко Л. С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 27—30.

15. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка". 2023. Вип. 17 (34). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/617/524> (дата звернення: 08.11.2025).

16. Заяць Т. А., Глєбова А. О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/11675/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206-17-20.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

#### References:

1. Kanischenko, O.L. (2004), *Mizhnarodnyj marketynh: teoriia i hospodars'ki sytuatsii* [International Marketing: Theory and Business Situations], IVTs "Politehnika", Kyiv, Ukraine.

2. Kalinichenko, L.L. Smachylo, V.V. Popovych, D.V. and Avdiievs'ka O.V. (2020), "The Procedure for Forming an Enterprise's Communication Policy with Stakeholders", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (92), pp. 7-14.

3. Poberezhna, M.P. (2012), "Marketing Communication Policy: Basic Concepts and Definitions", *Tezy dop. VIII mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Problemy ekonomiky pidpryemstv v umovakh staloho rozvytku"* [Theses of the VIII International Scientific and Practical Conference "Problems of Enterprise Economics in the Conditions of Sustainable Development"], NUKhT, Kyiv, Ukraine, pp. 142—143.

4. Kotler, F. (2020), *Marketynh vid A do Ya: 80 kontseptsij, iaki maie znaty kozhen menedzher* [Marketing from A to Z: 80 Concepts Every Manager Should Know], KM-BUKS, Kyiv, Ukraine.

5. Balabanova, L.V. Kholod, V.V. and Balabanova, I.V. (2012), *Marketynh pidpryemstva* [Enterprise Marketing], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Buriak, P.Yu. Karpins'kyj, B.A. and Karpova, Ya.Yu. (2008), *Marketynh* [Marketing], Profesional, L'viv, Ukraine.

7. Ustilovs'ka, A.S. and Bozhydaj, I.I. (2022), "Basic Theoretical Principles of Enterprise Communication Policy", *Aktual'ni pytannia u suchasnj nautsi*, vol. 2 (22), pp. 138—150.

8. Pavlenko, I.H. (2013), "Communication Policy as an Element of an Enterprise's Marketing System in the Processes of a Modern Communication Society", *Akademichnyj ohliad*, vol. 1 (38), pp. 109—114.

9. Oklander, M.A. Lytovchenko, I.L. and Botushan, M.I. (2011), *Marketing communications of industrial enterprises in the information economy* [Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpryemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky], Znannia, Kyiv, Ukraine.

10. Sliusarieva, L.A. and Kostina, O.M. (2018), "Improvement of the communication policy of the enterprise", available at: [http://economyand-society.in.ua/journal/16\\_ukr/74.pdf](http://economyand-society.in.ua/journal/16_ukr/74.pdf) (Accessed 10.10.2025).

11. Ivaschenko, V.I. and Boliukh, M.A. (1999), *Ekonomichnyj analiz hospodars'koi diial'nosti* [Economic analysis of economic activity], Nichlava, Kyiv, Ukraine.

12. Mahalets'kyj, A.V. (2010), "Communication policy as an effective instrument of increasing hotel's competitiveness", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391> (Accessed 08.11.2025).

13. Oklander, M.A. Lytovchenko, I.L. and Botushan, M.I. (2011), *Marketing communications of industrial enterprises in the information economy* [Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpryemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky], Znannia, Kyiv, Ukraine.

14. Vasyl'chenko, L.S. (2019), "Marketing communication policy: essence and features in an industrial enterprise", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 48-2, pp. 27—30.

15. Shelest, O. and Sydorenko, K. (2023), "Communication policy as an element of the enterprise marketing complex", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, vol. 17(34), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/617/524> (Accessed 08.11.2025).

16. Zaiats', T.A. and Hliebova, A.O. (2022), "Enterprise Communication Policy in the Conditions of Changing Values and Development of the Digital Economy", available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/11675/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81-%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206-17-20.pdf> (Accessed 08.11.2025).

*Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 р.*

УДК 334.76

T. Kulinich,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.151

## STRATEGIC ALLIANCES AND NETWORKS AS DRIVERS OF BUSINESS RESILIENCE

Т. В. Кулініч,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

### СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ТА МЕРЕЖІ ЯК ДРАЙВЕРИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

In conditions of growing competition, market uncertainty, and accelerated technological changes, the issue of ensuring business resilience becomes particularly relevant. This is due to the fact that traditional approaches to managing initiatives aimed at creating value for consumers increasingly fail to provide owners or participants with the desired efficiency, stability, and long-term competitiveness, which necessitates the search for new strategic tools to ensure business resilience. One of these tools is strategic alliances and network forms of collaboration. The purpose of the article is to provide a comprehensive examination of the role of strategic alliances and network-based forms of cooperation in enhancing business resilience, and to identify the mechanisms that enable these partnerships to effectively strengthen enterprises' capacity to adapt, develop, and withstand both external and internal challenges. The results of the study indicate that strategic alliances and network forms of collaboration play a key role in enhancing the resilience of modern businesses, providing enterprises with the ability to effectively adapt to changes in the external environment, optimize resources, reduce risks, and implement innovations. An analysis of current research confirms that participation in partner networks creates opportunities for access to knowledge, technologies, and market prospects, shapes flexible and adaptive business models for participants, and contributes to the development of long-term sustainable ecosystems. The effective impact of strategic alliances and networks on enterprises' ability to adapt, grow, and withstand external and internal challenges is realized through a set of interconnected mechanisms. These include: systematic knowledge and information exchange; joint use of scarce resources; coordination and joint planning of actions; equitable risk distribution; collaborative work on research, development, and technology implementation; enhancing the flexibility and adaptability of business models; and the formation of resilient ecosystems and long-term partnerships. The systematic interaction of these mechanisms creates a synergistic effect that allows enterprises to maintain stability, grow, and retain competitive positions even in a turbulent and highly competitive market environment.

В умовах зростання конкуренції, невизначеності ринкового середовища та прискорених технологічних змін питання забезпечення стійкості бізнесу стає особливо актуальним. Це пов'язано з тим, що традиційні підходи до управління ініціативами зі створення цінності для споживачів дедалі частіше не забезпечують власникам і учасникам бажаної ефективності, стабільності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. У результаті виникає потреба у пошуку нових стратегічних інструментів для забезпечення стійкості бізнесу. Одним із таких інструментів є стратегічні альянси та мережеві форми співпраці. Відтак метою статті є комплексне дослідження ролі стратегічних альянсів та мережевих форм співпраці у підвищенні стійкості бізнесу, а також визначення механізмів, що забезпечують їх ефективний вплив на здатність підприємств адаптуватися, розвиватися та протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам. За результатами дослідження констатовано, що стратегічні альянси та мережеві форми співпраці відіграють ключову роль у підвищенні стійкості сучасного бізнесу, надаючи підприємствам можливість ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси, знижувати ризики та впроваджувати інновації. Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що участь у партнерських мережах створює умови для доступу до знань, технологій та ринкових можливостей, формує гнучкі та адаптивні бізнес-моделі діяльності учасників, а також сприяє розвитку довгострокових

стійких екосистем. Ефективний вплив стратегічних альянсів та мереж на здатність бізнесу адаптуватися, розвиватися та протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам реалізується через сукупність взаємопов'язаних механізмів. Серед них: системний обмін знаннями та інформацією; спільне використання дефіцитних ресурсів; координація та спільне планування дій; справедливий розподіл ризиків; спільна робота над дослідженнями, розробками та впровадженням технологій; підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделей; формування стійких екосистем та довгострокових партнерств. Доведено, що системна взаємодія цих механізмів створює синергетичний ефект, який дозволяє підприємствам підтримувати стабільність, розвиватися та зберігати конкурентні позиції навіть в умовах турбулентного й висококонкурентного ринкового середовища.

*Key words: changes in the external environment, resource optimization, risk reduction, implementation of innovations, business models, sustainable business.*

*Ключові слова: зміни зовнішнього середовища, оптимізація ресурсів, зниження ризиків; впровадження інновацій; бізнес-моделі; стійкий бізнес.*

### PROBLEM STATEMENT

In the context of increasing competition, market uncertainty, and accelerated technological changes, the issue of ensuring business resilience has become particularly relevant. This is due to the fact that traditional approaches to managing initiatives aimed at creating value for consumers increasingly fail to provide owners or participants with the desired efficiency, stability, and long-term competitiveness, thereby necessitating the search for new strategic tools to ensure business resilience. One such tool is strategic alliances and network forms of collaboration, as they enable economic actors to combine resources, competencies, and innovative potential, allowing them to grow despite the impact of internal and external changes, crises, risks, and uncertainties.

It should be noted that in Ukraine, there are currently over 610 networks, business communities, and alliances (or associations) that operate with the aim of enhancing business resilience. In particular, there are specialized business associations and unions representing companies and entrepreneurs, including communities, sectoral associations, chambers of commerce and industry, and others. There are also sectoral or regional associations that help companies survive crisis periods. For example, during the war, business associations acted as a "bridge" between entrepreneurs, donors, and government authorities.

Network forms of collaboration also exist, functioning as platforms for knowledge exchange, rapid coordination of actions, and joint value creation. For instance, IT clusters in many regions of the country demonstrate the effectiveness of the network approach: they bring together companies, universities, and government bodies, facilitating joint educational, innovative, and export-oriented

projects. Similarly, agricultural, logistics, creative, and manufacturing clusters operate in ways that help businesses adapt to market shocks, gain access to international support programs, optimize supply chains, and implement innovations.

The formation of strategic alliances, partnerships, and business networks has become a key mechanism not only for expanding market opportunities but also for strengthening the long-term resilience of enterprises. At the same time, the practical aspects of creating and ensuring the effective functioning of such entities remain insufficiently studied, highlighting the need for a comprehensive analysis of their role as drivers of business resilience.

### ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Issues related to enhancing business resilience have been examined quite systematically by Tsyhanenko O., Zubko K., Samus H. [8], Bystriakov I. K. [1], and Semenog A. Yu. [6]. These scholars, in particular, emphasize the need to develop adaptive organizational structures, implement modern risk-management tools, increase the digitalization of business processes, and create mechanisms that enhance the strategic flexibility of enterprises under conditions of uncertainty.

However, the role of strategic alliances and network-based forms of cooperation in strengthening business resilience has not received adequate attention in the scholarly literature. The absence of comprehensive research in this area generates a number of methodological and practical challenges.

First, there is no integrated theoretical model that explains the mechanisms through which strategic alliances influence enterprise resilience

in turbulent environments. This hampers the development of clear criteria for assessing the effectiveness of such partnerships.

Second, practical recommendations concerning the creation, management, and evaluation of alliances remain fragmented, limiting businesses' ability to use network forms of cooperation effectively to minimize risks and ensure continuity of operations.

Third, insufficient attention to interorganizational interaction within the context of resilience leads enterprises to focus predominantly on internal anti-crisis management tools, while underestimating the potential of collective resilience.

### FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to provide a comprehensive examination of the role of strategic alliances and network-based forms of cooperation in enhancing business resilience, and to identify the mechanisms that enable these partnerships to effectively strengthen enterprises' capacity to adapt, develop, and withstand both external and internal challenges.

### THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of the study, the author highlights that in contemporary management theory and economic interaction, strategic alliances and networks are viewed as forms of interorganizational cooperation grounded in long-term partnership relations, shared resources, complementary competencies, and collective innovation potential. These collaborative arrangements aim to generate mutual benefits and strengthen the competitive positions of participating entities. More specifically, strategic alliances involve formalized cooperation between two or more economic actors who join efforts to pursue shared strategic objectives-ranging from new product development to market expansion or the optimization of production processes. Network-based forms of collaboration, in turn, are characterized by a broader array of participants, more flexible relationships, and multidirectional interaction. Such features enable the creation of resilient economic and innovation ecosystems.

Historically, the emergence of strategic alliances and networks has been linked to globalization, the scientific and technological revolution, and the intensification of international competition at the end of the 20th century. These processes radically transformed not only competitive conditions but also approaches to business resilience [4].

First, the rapid acceleration of scientific and technological development-particularly in

microelectronics, biotechnology, information systems, and new materials-led to a significant increase in the cost and complexity of research and development activities. This created a need for sharing risks and resources among partners, which became a key factor in business resilience [4].

Second, the globalization of markets and production resulted in the formation of multi-level international value chains, where efficiency depended on the ability to integrate into networks of suppliers, innovation centers, partners, and distributors. Competition shifted from a "company versus company" paradigm to a "network versus network" paradigm, increasing the importance of interorganizational resource pooling and maintaining stable and adaptive business models in complex market conditions [8].

Third, the increasing pace of change and the shortening of product life cycles required firms to be flexible and to have rapid access to new technologies and market knowledge. The ability to quickly integrate new knowledge and technologies into operations became critical for maintaining resilience and competitiveness.

Fourth, the intensification of international competition-particularly due to the rise of strong new players from Asia (Japan, South Korea, Taiwan [4]) — forced Western corporations to revise their management models while simultaneously enhancing their resilience to global market shocks and strategic risks.

Thus, we concur with Voskoboyev O. and Romashchenko [2] that, during this period, corporate structures began to recognize that sustainable development-encompassing long-term competitiveness, innovation, and financial stability-could not be achieved solely through internal resources. Notably, the first practices of fostering sustainable development within strategic alliances emerged in high-tech industries such as aerospace, electronics, and pharmaceuticals, where the cost of innovation, rapid technological change, and the complexity of research processes necessitated inter-firm cooperation.

Simultaneously, practices supporting sustainable development also began to take shape within network structures, as enterprises increasingly regarded external connections as a critical factor in creating value and ensuring both flexibility and stability in business operations.

In the contemporary context, strategic alliances and business networks should be regarded as key drivers of business resilience. According to recent studies on the impact of such formations on business resilience conducted by leading international consulting firms, including McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, PwC, and KPMG, they provide a range

**Advantage 1. Enhancing enterprise adaptability \***

This refers to the development of the ability to respond rapidly to changes in the external environment and to redistribute risks among partners. It is achieved through:

- rapid access to knowledge and information;
- shared use of resources and technologies;
- coordination of actions and risk distribution;
- collective implementation of innovations and modifications to business models.

**Advantage 2. Shared access to resources, knowledge, and innovative solutions \*\***

This refers to the acceleration of technology adoption and process optimization, which is particularly critical during periods of instability. It is achieved through:

- exchange of best practices and expert knowledge;
- cooperative use of financial, technological, production, and human resources;
- joint participation in research and development activities.

**Advantages of alliances and business networks**

**Advantage 2. Market expansion, development of new business models, and cost reduction \*\*\***

This refers to the corresponding benefits resulting from coordinated actions and economies of scale. It is achieved through:

- Access to new geographic or segment markets;
- New business models and coordinated actions to achieve economies of scale.

**Advantage 3. Supporting the viability of companies during crises \*\*\***

This refers to mutual support, mobilization of collective experience, and the creation of resilient ecosystems. It is achieved through:

- Risk sharing among participants;
- Prompt response to changes in the external environment;
- Identifying new market opportunities even during crisis periods.

**Figure 1. Advantages that make strategic alliances and business networks worth considering as drivers of business resilience**

Note:

\* This is the process of enhancing an organization's ability to respond quickly and effectively to changes in both the external and internal environment while maintaining operational stability, competitiveness, and growth potential. In other words, adaptability reflects flexibility, agility, and the capacity to transform business models, processes, resources, and strategies in response to new market, technological, economic, or social conditions

\*\* This is an organized form of interaction among companies within strategic alliances or business networks, which ensures the collective use of material, financial, technological, and informational resources, as well as the exchange of expert knowledge, technological developments, and innovative practices.

\*\*\* These are the key economic and strategic outcomes of companies' activities within strategic alliances and business networks, which ensure the expansion of business scale, adaptation of business models to new conditions, and optimization of resource use.

\*\*\*\* This is a set of measures and strategies aimed at ensuring business continuity, maintaining financial and operational stability, and adapting to extreme market conditions or internal challenges.

Source: created by the authors based on [1; 3; 6–7].

of critically important benefits (see Figure 1), including [1; 3; 6]:

- enhanced adaptability of participants;
- shared access to resources, knowledge, and innovative solutions, as well as opportunities for market expansion;
- development of new business models;
- cost reduction and the maintenance of participants' viability during crises.

Therefore, strategic alliances and business networks should primarily be seen as drivers of business resilience, as they enhance companies' adaptability, allowing them to respond quickly to changes in the external environment and efficiently redistribute risks among partners [3]. This is achieved through the exchange of relevant information and knowledge, joint planning of production and marketing strategies, coordinated actions during

crises, and the allocation of financial, technological, and logistical resources within the network. Such collaboration reduces individual companies' dependence on market fluctuations and unforeseen events. For example, during the war in Ukraine, the business association UCCI (Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs) and other regional business associations supported business relocation, the search for new suppliers, and the establishment of logistics chains and sales channels — enabling companies to maintain or restore operations and safeguard jobs.

Secondly, strategic alliances and business networks play a key role in driving business resilience, as they provide shared access to resources, knowledge, and innovative solutions, accelerating technology adoption and optimizing business processes [1]. This is achieved through the exchange of best practices and experience, coordination of research and production projects, joint use of technological infrastructure and training platforms, and collective problem-solving in response to production or market instability. For example, within the Kyiv IT Cluster and

Kharkiv IT Cluster, companies collaborate on software development, share access to educational and testing laboratories, implement R&D projects, and enhance workforce skills. As a result, they can adopt innovations faster, adapt to market changes, and sustain business stability even in turbulent periods.

Thirdly, strategic alliances and business networks play a crucial role in driving business resilience, as they provide opportunities for market expansion, the development of new business models, and cost reduction through coordinated actions and economies of scale [6]. This is achieved by combining distribution channels, jointly entering new geographic and segment markets, sharing logistical and production resources, and implementing collective marketing and innovation strategies. For example, within the Ukrainian

Cluster Alliance (UCA), small and medium-sized enterprises gained shared access to international markets and resources, allowing them to enter foreign markets more effectively, reduce logistics and development costs, and develop joint innovative products — thereby strengthening their resilience in an unstable economic environment.

Finally, alliances and networks play an important role in supporting the viability of companies during crises — through mutual support, mobilization of collective experience, and the creation of resilient ecosystems [7—8].

The outlined advantages highlight the mechanisms that enable strategic alliances and business networks to effectively enhance their participants' ability to adapt, grow, and respond to external and internal challenges. A mechanism is a set of interconnected elements, processes, or actions that bring about a specific effect, function, or outcome. In other words, a mechanism explains how a process unfolds or a goal is achieved. In the context of strategic alliances and business networks, mechanisms take the form of concrete methods or tools—such as knowledge sharing, joint use of resources, coordination of actions, and risk distribution—through which partnerships strengthen companies' adaptability, resilience, and competitiveness. Among these mechanisms, the following stand out [1—2; 5]:

- Systematic knowledge and information exchange among participants (e.g., sharing market, technological, and managerial data, best practices, and expert insights).

- Joint use of scarce resources (e.g., shared production facilities, laboratory equipment, or logistics infrastructure within industrial clusters).

- Coordination and joint planning of actions (e.g., aligning marketing campaigns and production schedules within industry alliances).

- Fair risk distribution among participants (e.g., joint project insurance or sharing financial losses in case of unforeseen market changes).

- Collaborative research, development, and technology implementation (e.g., joint development of new products or software in science and innovation hubs).

- Enhancing flexibility and adaptability of business models (e.g., quickly adjusting production to new orders or shifts in demand through partner cooperation).

- Creation of resilient ecosystems and long-term partnerships (e.g., establishing clusters or business associations that ensure long-term collaboration and collective development).

**Table 1. Mechanisms ensuring the effective impact of strategic alliances and networks on companies' ability to adapt, grow, and respond to challenges**

| Impact mechanism                                                            | Features ensuring the effective impact of strategic alliances and networks                                                                           | Impact outcomes                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Systematic knowledge and information exchange among participants            | Networks enable participants to quickly access relevant market, technological, and competitive data, and to share best practices and expert insights | Accelerated strategic decision-making                                                           |
| Joint use of scarce resources by participants                               | Cooperation within the alliance provides opportunities to allocate resources and reduce costs                                                        | Increased overall business resilience                                                           |
| Coordination and joint planning of participants' actions                    | Alliances and networks allow coordination of production, marketing, and innovation strategies                                                        | Coordinated response to changes in the external environment                                     |
| Fair risk distribution among participants                                   | Network participants share financial, operational, and market risks among themselves                                                                 | Effective management of crises and unforeseen events                                            |
| Acceleration of innovation and technological development                    | Collaborative work on research, development, and technology implementation                                                                           | Adoption of innovations and creation of new products or services                                |
| Enhancing the flexibility and adaptability of participants' business models | Network connections provide access to different market segments, partners, and distribution channels                                                 | Rapid adjustment of business models in response to external or internal challenges              |
| Creation of resilient ecosystems and long-term partnerships                 | Network structures foster mutual dependence and trust among participants                                                                             | Conditions for sustainable development of all participants and collective competitive advantage |

Source: created by the authors based on [1—2; 5; 8].

A more detailed overview of these mechanisms is presented in Table 1.

It should be noted that strategic alliances and business networks have the greatest impact on participants' ability to adapt, grow, and respond to external and internal challenges when all the outlined mechanisms operate systematically. This synergy ensures cost minimization, process optimization, and maximum operational efficiency, as well as resilience to financial, operational, and market shocks.

## CONCLUSIONS

The study concludes that strategic alliances and network forms of collaboration are crucial for enhancing the resilience of modern businesses, enabling companies to adapt effectively to changes in the external environment, optimize resources, mitigate risks, and implement innovations. Recent research further confirms that participation in

partnership networks provides access to knowledge, technologies, and market opportunities, fosters flexible and adaptive business models among participants, and supports the development of long-term, resilient ecosystems.

It has been established that the effective impact of strategic alliances and networks on companies' ability to adapt, grow, and respond to external and internal challenges occurs through a set of interconnected mechanisms. These include systematic knowledge and information exchange; joint use of scarce resources; coordination and joint planning of actions; fair risk distribution; collaborative research, development, and technology implementation; enhancing the flexibility and adaptability of business models; and the creation of resilient ecosystems and long-term partnerships.

It has been demonstrated that the systematic interaction of these mechanisms produces a synergistic effect, enabling companies to maintain stability, grow, and sustain competitive positions even in turbulent and highly competitive market environments.

Future research prospects lie in a deeper examination of the conditions and factors that determine the effectiveness of strategic alliances and networks across different industries and regions, as well as in the development of methodologies to assess the synergistic effect of mechanism interactions for enhancing business resilience in the context of rapidly changing economic and technological dynamics.

#### Література:

1. Бистряков І.К. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. № 3 (195). С. 3—25.

2. Воскобоева О., Ромащенко О. Стратегічне партнерство як основа сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-48>

3. Данилюк М.О., Крихівська Н.О., Данилюк-Черних І.М. Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С. 41—46.

4. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. № 71 (3). P. 75—86.

5. Селезньова Г.О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 372—376.

6. Семенов А.Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки*. 2019. № 4 (137). С. 39—50.

7. Урікова О. М., Ю. М. Мисько, О. І. Карий. Fintech-індустрія України: драйвери зростання та виклики під час кризи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2025. № (9)1. С. 96—111.

8. Циганенко О., Зубко К., Самусь Г. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65>

#### References:

1. Bistryakov, I.K. (2019), "The platform economy of expansive business ecosystems as an innovative trend that has become increasingly developed", *Nauka ta naukoznaniye*, vol. 3 (195), pp. 3—25.

2. Voskoboeva, O., and Romashchenko, O. (2021), "Strategic partnership as the basis of daily business", *Ekonomika ta suspil'stvo*. vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-48>

3. Danylyuk, M.O., Krikhivska, N.O., and Danylyuk-Chernykh, I.M. (2020), "Strategic partnership between subjects of government and the position of behavioral economics", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 29, pp. 41—46.

4. Moore, J.F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 71 (3), pp. 75—86.

5. Seleznyova, G.O. (2019), "The peculiarities of strategic partnerships in the current minds of the government", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 20, pp. 372—376.

6. Semenog, A.Yu. (2019), "Ecosystems of digital platforms as a factor of business transformation in the digital economy", *Visnyk KNUVD. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 4 (137), pp. 39—50.

7. Urikova, O. M., Mysko, Yu. M., and Kary, O. I. (2025), "Fintech industry of Ukraine: growth drivers and challenges during the crisis", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhniky"*. Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya", vol. (9)1, pp. 96—111.

8. Tsyganenko, O., Zubko, K., and Samus, G. (2022), "Formation of a company ecosystem as a basis for increasing business sustainability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65>

*Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.*

УДК 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>  
Р. О. Мірошник,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1408-8619>  
М. Дерейчик,  
Академія Сухопутних військ імені генерала Тадеуша Костюшка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5170-7888>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.157

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

Н. Tybinka,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv  
R. Miroshnyk,  
PhD in Economics, Associate Professor of Management Organizations, Lviv Politechnic National University  
M. Derejczyk,  
Institute of Military Security General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces

### MANAGEMENT OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPANY AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT

У науковому дослідженні здійснено аналізування практичних та теоретичних аспектів управління розвитком працівників у сучасній компанії та запропоновано шляхи його удосконалення. Актуальність наукового дослідження пояснюється сьогодні не оптимальною організацією розвитку працівників власне у сучасній компанії, що, в свою чергу, створило необхідність вивчення та удосконалення системи розвитку працівників сучасної компанії. Таким чином, основне завдання наукового дослідження полягає у вивченні та аналізі пріоритетних теоретичних та практичних моментів системи розвитку працівників власне у сучасній компанії, а також розробка рекомендацій відносно вдосконалення системи розвитку працівників сучасної компанії.

Під час проведення наукового дослідження нами вивчено велику кількість українських та іноземних праць відомих дослідників, власне ресурси інтернету, приклади практичної діяльності щодо управління розвитком працівників безпосередньо у сучасній компанії. Методологічною основою наукового дослідження є класичні постулати економічної теорії, загальнонаукові, специфічні методи пізнання, діалектичні та інші.

The scientific study analyzed the practical and theoretical aspects of managing the development of employees in a modern company and suggested ways to improve it. The relevance of scientific research today is explained by the non-optimal organization of employee development in a modern company, which, in turn, created the need to study and improve the employee development system of a modern company. Thus, the main task of the scientific research is to study and analyze the priority theoretical and practical aspects of the employee development system in the modern company itself, as well as the development of recommendations regarding the improvement of the employee development system of the modern company.

During the scientific research, we studied a large number of Ukrainian and foreign works of well-known researchers, actually Internet resources, examples of practical activities related to the management of employee development directly in a modern company. The methodological basis of scientific research is the classical postulates of economic theory, general scientific, specific methods of cognition, dialectical and others. The urgency of improving the management system of the development of employees of a modern company is determined by the growing need to bring the development of employees to the general requirements of a modern company, respectively. The economic and organizational conditions of the operation of a modern company today are distinguished by the growing need for competent, qualified employees, and there is also an increase in the importance of the human factor as a prerequisite for ensuring the overall efficiency of operations in a modern company and the introduction of innovations in it.

In our opinion, the aspects of managing the development of employees of a modern company remain insufficiently researched today, under which a set of interacting components is considered, which, in turn, today will allow to develop and adopt modern, economically explained, optimal management solutions.

However, in our opinion, the problems of improving the management system of direct development of employees in a modern company also remain unexplored today.

The effectiveness of employee development management has been studied for a long time in the works of many foreign and domestic researchers, including: J. Ivantsevich, D. Boginya [1], O. Turetskyi, P. Druker, M. Vedernikov, V. Weber, A. Kolot, M. Semikina, L. Dovgan, J. Lafti, O. Grishnova [2], G. Deslier [3], A. Shegda, S. Shekshnya, V. Yegorshin and others.

However, we believe that today there is a need for immediate improvement of practical and theoretical skills, knowledge, skills in managing the development of employees of a modern company.

Summarizing the above, the main task of scientific research is to study and analyze the management system of employee development, as well as to develop and evaluate recommendations regarding ways to improve the employee development system of a modern company.

The methodological and theoretical basis of scientific research are the classical provisions of economic theory, systemic and approaches to the study of social processes and phenomena, specific, dialectical and general scientific methods of cognition.

*Ключові слова: працівники, навчання працівників, розвиток працівників, методи розвитку працівників.*

*Key words: employees, training of employees, development of employees, methods of employee development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність удосконалення системи управління розвитком працівників сучасної компанії зумовлена зростаючою потребою приведення до загальних вимог сучасної компанії відповідно і розвиток працівників. Економіко-організаційні умови функціонування сучасної компанії відрізняються сьогодні зростаючою необхідністю власне у компетентних, кваліфікованих працівниках, а також має місце підвищення значення безпосередньо людського фактору як обов'язкових умов щодо забезпечення загальної ефективності діяльності у сучасній компанії та запровадження в ній інновацій.

На наш погляд, сьогодні недостатньо дослідженими залишаються аспекти управління розвитком працівників сучасної компанії, під яким розглядають сукупність взаємодіючих компонентів, які, в свою чергу, сьогодні дозволять розробити та ухвалити сучасні, економічно пояснені, оптимальні управлінські рішення.

Проте, на наше переконання, недослідженими сьогодні також залишаються, проблеми удосконалення системи управління безпосереднім розвитком працівників у сучасній компанії.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ефективність управління розвитком працівників протягом тривалого періоду вивчалось у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, до яких належать: Дж. Іванцевич, Д. Богиня [1], О. Турецький, П. Друкер, М. Ведерніков, В. Вебер, А. Колот, М. Семікіна, Л. Довгань, Дж. Лафті, О. Грішнова [2], Г. Деслєр [3], А. Шегда, С. Шекшня, В. Єгоршин та інші.

Проте, ми вважаємо, сьогодні має місце необхідність безпосереднього вдосконалення практичних та теоретичних вмінь, знань, навиків щодо управління розвитком працівників сучасної компанії.

Таблиця 1. Актуальні методи розвитку працівників сучасної компанії

| Метод   | Характеристики методу                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Семінар | розроблений для вивчення, поглиблення знань у певній специфічній темі. Координатор семінару створює дискусію, навколо наперед встановленої теми, з метою максимального, всебічного розгляду теми, отримання нової інфо вирішення певної специфічної проблеми; |
| Тренінг | система власне вправ відпрацювання працездатності максимально, покращення, набуття певних навичок, вмінь;                                                                                                                                                     |
| Вебінар | технологія безпосереднього проведення у віртуальному класі інтерактивних занять, що забезпечує для колаборативного дистанційного навчання потрібний функціонал;                                                                                               |
| Лекція  | форма власне роботи, використовуючи яку отримуємо теоретичну інфо, яку розповідає власне лектор. Це виключно усний виступ, читання для загальної аудиторії специфічного матеріалу на специфічну тему;                                                         |
| Курси   | система занять, спрямовані на вивчення специфічної тематики, можуть включати як практичну, так і теоретичну частини.                                                                                                                                          |

Джерело: розроблено автором.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи сказане вище, основне завдання наукового дослідження полягає у вивченні та аналізуванні системи управління розвитком працівників, а також розробка та оцінка рекомендацій відносно шляхів удосконалення власне системи розвитку працівників сучасної компанії.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичною та теоретичною основою наукового дослідження виступають класичні положення економічної теорії, системний та підходи відносно вивчення суспільних процесів і явищ, специфічні, діалектичні і загальнонаукові методи пізнання.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

До основних заходів підвищення ефективності діяльності у сучасній компанії варто віднести забезпечення функціонування дієвої ефективної системи розвитку працівників, що, як результат, забезпечило б для господарюючого суб'єкта наявність кваліфікованих працівників відповідно до існуючих потреб господарюючого суб'єкта. Вимоги до працівників сучасної компанії характеризуються постійним зростанням, враховуючи динамічний технологічний розвиток власне економічних систем, як наслідок, існує необхідність систематичного навчання працівників, підвищення кваліфікації працівників, що повинно здійснюватися у процесі безпосередньої праці. В сучасних умовах постійних динамічних змін на ринку праці зокрема, інтенсифікації безпосереднього розвитку інформаційного суспільства, методи, які застосовувалися десять-двадцять років тому, стали не актуальні. Таке явище, відповідно, ставить

нові завдання перед суб'єктами господарювання, пов'язані із забезпеченням кваліфікованою робочою силою для ефективного функціонування на достатньому рівні сучасної компанії. Тому, на наше переконання, питання вдосконалення системи професійного розвитку працівників сучасної компанії сьогодні набуває особливої додаткової актуальності щодо дослідження економіки праці на засадах інклюзивного зростання.

Необхідність адаптації працівників сучасної компанії до змін умов праці, зумовлені інтенсивним розвитком власне комунікацій, технологій, зумовлює необхідність забезпечення безперервного навчання працівників сучасної компанії, постійне підвищення їх кваліфікаційних характеристик. Практична діяльність світових провідних компаній демонструє, що власне кваліфіковані працівники сьогодні розглядаються як одна із пріоритетних конкурентних переваг як на регіональному ринку праці зокрема, так і на світовому ринку праці загалом.

Важливість розвитку працівників сучасної компанії пояснюють також тим, що прискорення безпосередньо науково-технічного прогресу зумовлює швидкі корективи вимог щодо професійних навичок, вмінь, знань працівників сучасної компанії. Наприклад, знання випускників усіх вищих навчальних закладів (ВНЗ) початку ХХ сторіччя знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя знецінювалися через 10 років, а сьогоднішні фахівці через кожні 3—5 років повинні перенавчатися. Багато досліджень сьогодні показує, що близько 20% у середньому знань після завершення ВНЗ щорічно втрачається, водночас, темпи науково-технічного прогресу зумовлюють систематичне

відставання рівня професійних знань працівників від вимог останнього. Невідповідність кваліфікації працівників існуючим потребам сучасної компанії чинить негативний вплив на її результати діяльності в цілому. Більше 50% існуючих робочих місць потребують середньої фахової освіти працівниківсьогодні, третина існуючих робочих місць потребують вищої фахової освіти працівників.

Узагальнюючи розуміння поняття "розвиток працівників", під ним розуміємо процес систематичного навчання працівників, покращення якісних характеристик працівників з метою забезпечення ефективного розвитку працівників сучасної компанії та покращення загальної ефективності діяльності останньої.

Під оцінкою працівників сьогодні розуміємо систему періодичної перевірки власне працівника за певний часовий період відповідно до встановлених нормативів діяльності компанії, оцінювання власне відповідності кваліфікаційних навичок до вимог посадових інструкцій, проведення аналізу ставлення працівника до правил трудового розпорядку, проведення аналізу ставлення працівника до своїх обов'язків.

Проте, станом на сьогодні існують за кордоном, на наш погляд, сучасніші методи розвитку працівників, які створюють потребу подальшого визначення та власне адаптації до українських умов. Табл. 1 відображає актуальні методи розвитку працівників для ефективної імплементації в Україні.

Оскільки розвиток працівників розглядають як складний процес, який розтягнутий протягом певного періоду часу, проводиться у складних компаніях, до яких відносять підприємства та інші суб'єкти господарювання, то розвиток працівників сьогодні, ми вважаємо, передбачає певну кількість послідовних етапів, протягом яких реалізується процес розвитку якісних характеристик працівників сучасної компанії.

До етапів процесу розвитку працівників сучасної крмпанії, на наш погляд, варто віднести наступні:

- професійне навчання працівників;
- виробнича адаптація працівників;
- оцінка, атестація працівників;
- планування трудової кар'єри працівників;
- професійно-кваліфікаційне просування фахівців, а також робітників;
- формування резерву начальників;
- службово-професійне просування начальників.

До пріоритетних завдань розвитку працівників, вирішення яких дозволить сучасній ком-

панії забезпечити ефективне досягнення власне стратегічних цілей компанії, полягають, на наш погляд, у наступному:

- визначення, а також підтримка здатних до навчання працівників;
- активізація власне потенційних можливостей індивідів;
- поширення знань, передового досвіду власне як системи постійного навчання працівників;
- розробка системи планування трудової кар'єри працівників, службово-кваліфікаційного розвитку працівників;
- робота по створенню резерву керівників;
- зміцнення духу творчості, змагання.

При цьому, до переваг ефективної системи розвитку працівників на рівні будь-якої сучасної компанії відносимо наступні:

- одержання працівниками професійних навичок, знань, необхідних для забезпечення подальшої ефективної праці;
- зміцнення відданості працівників цілям компанії в цілому;
- полегшення запровадження інноваційних коректив;
- розкриття потенціалу працівників, найповніше використання знань працівників, навичок працівників, можливостей працівників, схильностей працівників;
- забезпечення спадкоємності власне в управлінні.

В умовах інтенсифікації науково-технічного прогресу сьогодні зростання вагомості технологій у економічній системі, формування інформаційної економіки, інноваційної економіки, на наш погляд, для господарюючих суб'єктів особливе місце значення має планування розвитку працівників, під яким розглядають розробку системи цілей удосконалення якісних характеристик працівників у сучасній компанії, засобів, а також шляхів реалізації останніх. Жодна сучасна компанія не існує без планування розвитку працівників, тому що є потреба прийняття управлінських рішень щодо наступних моментів:

- розподіл ресурсів компанії;
- координація із ринком, координація із зовнішнім середовищем;
- контроль власне за ефективністю діяльності працівників;
- координація діяльності між специфічними окремими підрозділами;
- майбутній розвиток компанії;
- розробка ефективної внутрішньої структури розвитку працівників.

У специфічних випадках планування розвитку працівників визначає кількісні зміни, до

прикладу, підготовку та набір нових фахівців, здатних реалізувати нові амбітні задачі, або зниження кількості, що пов'язане із планованим зменшенням у певному підрозділі обсягу продажів наступного року. План розвитку працівників найчастіше стосується наступних якісних змін, а саме: формування резерву керівників, кадрові переміщення працівників, навчання та подальший розвиток працівників з метою забезпечення відповідності працівників вимогам виробничих планів, мінливої конкурентної ситуації, реалізація заходів зміни корпоративної культури тощо.

На базі наукових досліджень специфіки розвитку працівників сучасної компанії розроблено підходи ефективного використання працівників у сучасній компанії, які реалізуються, відповідно, через різні форми.

До моделей використання працівників у сучасній компанії відносимо сьогодні наступні:

- модель гнучкого управління власне кількістю працівників, балансом створених робочих місць, стимулювання та оплати праці;
- модель управління власне у системі стабільних виробничих процесів.

До форм використання працівників у сучасній компанії відносять наступні:

- внутрішня мобільність, ротація працівників;
- функціональна гнучкість стимулювання власне ефективною діяльністю працівників;
- скорочення плинності працівників;
- виробнича, виконавча дисципліна працівників;
- кількісна гнучкість заробітної плати працівників;
- соціально-психологічний клімат загалом у колективі.

### ВИСНОВКИ

Отже, безпосереднім результатом планування ефективного оптимального розвитку працівників сучасної компанії, ми вважаємо, сьогодні є власне план розвитку окремої специфічної сфери розвитку працівників зокрема або загального розвитку працівників сучасної компанії. План розвитку працівників сьогодні варто розглядати як документ, який визначає кроки щодо забезпечення реалізації у майбутньому цілей сучасної компанії в цілому безпосередніми власними силами працівників сучасної компанії.

### Література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000. 313 с.

2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2009.

3. Деслер Г. Управління персоналом. 2014. 799 с.

### References:

1. Boginya, D. (2000), Osnovy ekonomiky pratsi [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.

2. Grishnova, O. (2009), Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.

3. Desler, G. (2014), Upravlinnya personalom [Personnel management], Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 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 366.2

**О. С. Ткаченко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7795-9293>**І. Д. Кузнецов,**

здобувач гр. МгОП-1-24, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4291-9981>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.162

## **СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ І ПІДРЯДНИКАМИ**

О. Tkachenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

I. Kuznetsov,

Student of the gr. MgOP-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

### **THE ESSENCE AND SPECIFICITY OF ACCOUNTING FOR SETTLEMENTS WITH SUPPLIERS AND CONTRACTORS**

В статті розглянуті сутність та специфіка розрахунків з постачальниками і підрядниками, які у сучасних умовах ринкової економіки набувають особливого значення, оскільки ці аспекти забезпечують фінансову стабільність підприємств, своєчасне виконання якими своїх договірних зобов'язань сприяє раціоналізації використання власних грошових коштів. Досліджено сутність обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками визначення якого полягає у формуванні кредиторської заборгованості, що дає змогу контрагенту отримувати платежі в умовлений строк. Дано чітке визначення та розкрито сутність контрагентів для підприємств. Розкрито значення та важливість розрахунків з постачальниками і підрядниками в обліковому процесі. З метою структурування, було запропоновано порівняння розрахунків з постачальниками та розрахунків з підрядниками щодо різних специфічних аспектів. Визначено, що розрахунки з постачальниками і підрядниками є досить складною та відповідальною ділянкою обліку, яка потребує від працівників особливого контролю та точності. Документообіг та внутрішньогосподарський контроль у сукупності забезпечують достовірність розрахунків із постачальниками і підрядниками та підвищують фінансову дисципліну підприємства.

The article examines the essence and specifics of settlements with suppliers and contractors, which, in the current conditions of a market economy, acquire particular significance, as these aspects ensure the financial stability of enterprises, and the timely fulfillment of their contractual obligations contributes to the rational use of their own financial resources. In the course of any enterprise's economic activity, settlements with suppliers and contractors occupy a leading position, as they ensure the uninterrupted flow of materials, the completion of work, and the provision of services. A definition was provided indicating that the essence of accounting for settlements with suppliers and contractors lies in the formation of accounts payable, which allows the counterparty to receive payments within the agreed time frame. A clear definition and the essence of counterparties for enterprises were also disclosed, as well as the importance of their correct classification for the purposes of accounting and analytical activities. The significance and importance of settlements with suppliers and contractors in the accounting process were revealed, as this area directly affects the state of current assets, liquidity indicators, and the overall financial result. For the purpose of structuring, a comparison of settlements with suppliers and contractors regarding various specific aspects was proposed, which made it possible to identify their common features and differences, highlight potential risks, and determine the peculiarities of document processing. It was established that settlements with suppliers and contractors constitute a rather complex and responsible area of accounting, requiring a high level of professional training, attention to detail, and compliance with current

legislation. Properly organized document flow and internal control, in combination, ensure the reliability of settlement records, minimize the risks of contractual violations, and enhance the financial discipline of the enterprise, creating an information base for making well-founded managerial decisions.

*Ключові слова: облік, постачальники, підрядники, підприємства, специфіка, кредиторська заборгованість, розрахунки.*

*Key words: accounting, suppliers, contractors, enterprises, specificity, accounts payable, calculations.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність діяльності підприємства, у рамках сучасних умов господарювання, значною мірою залежить від належної та грамотної організації розрахунків з постачальниками і підрядниками, які без сумнівів можна назвати однією з основних складових системи договірних відносин між підприємствами та обов'язковою умовою забезпечення фінансової стійкості та операційної безперервності будь якого суб'єкту господарювання. Постачальники і підрядники у широкому сенсі — це суб'єкти господарювання, контрагенти, з якими підприємство спеціально вступає у договірні відносини для забезпечення власної діяльності необхідними ресурсами або послугами. Недосконалість обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками може призвести до спотворення фінансових результатів, сильно ускладнювати управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю та може негативно вплинути на платоспроможність підприємства. Водночас вивчення специфіки розрахунків з постачальниками і підрядниками дає підприємству можливість своєчасно виконувати зобов'язання, підвищувати ефективність управління фінансовими потоками, гарантувати правильність та достовірність облікових даних, що, у свою чергу, сприяє оптимізації розрахунків та прийняттю ефективних управлінських рішень.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Велика кількість науковців присвятили свої праці вивченню сутності та специфіки обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками, серед яких можна зазначити: Бондаренко Н.М., Бондаренко О.М., Владика О.Є., Гудима В.Ю., Данилко А.Р., Демченко Я.М., Липецька О.Р., Оляднічук Н.В., Причепа І.В., Прохорова В.М., Руда Л.П., Сугак М.Т., Фатенок-Ткачук А.О., Яремченко М.В. та ін.

Попри дійсно значну кількість наукових праць, питання щодо сутності та специфіки обліку розрахунків з постачальниками і підряд-

никами залишаються актуальними, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення та аналіз сутності та специфіки обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками та значення ефективного оперування цими аспектами для підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність розрахунків з постачальниками і підрядниками у першу чергу полягає в формуванні кредиторської заборгованості підприємства, яке є як законним правом контрагента на отримання коштів за виконані роботи або поставлені цінності та водночас зобов'язанням підприємства здійснити цей платіж в обумовлений строк. Варто уточнити, що контрагенти, до яких і відносяться постачальники і підрядники, це будь які фізичні або юридичні особи, з якими укладаються договори та проводяться ділові операції. З точки зору підприємства, постачальниками є контрагенти, юридичні та фізичні особи, які здійснюють поставки цінностей: виробничих запасів, необоротних активів, малоцінних та швидкозношуваних предметів тощо. Перед постачальниками у підприємства виникають зобов'язання, які обов'язково підлягають оплаті. Підрядники, у свою чергу, це фізичні та юридичні особи, які виконують певні роботи на замовлення підприємства, наприклад, ремонт, будівництво, монтаж, транспортування, обслуговування обладнання. Розрахунки з підрядниками є поточними зобов'язаннями. Регулювання розрахунків з контрагентами здійснюється за умовами договорів, згідно нормативно-правових актів та внутрішніх документів підприємства. Строки та порядок оплати, відповідальність сторін, умови постачання та виконання робіт визначаються під час укладання договорів. Документальне підтвердження всіх господарських операцій є обов'язковим.

Таблиця 1. Специфічні аспекти обліку розрахунків з поставачальниками і підрядниками

| Специфічний аспект      | Постачальники                                                                                                   | Підрядники                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Завдання контрагента    | Постачання товарно-матеріальних цінностей                                                                       | Надання послуг та виконання робіт                                                              |
| Первинні документи      | Накладні, товарно-транспортні накладні, рахунки-фактури, акти приймання-передачі товарно-матеріальних цінностей | Акти виконаних робіт, акти наданих послуг, кошторис                                            |
| Визнання заборгованості | Після отримання ТМЦ та підтвердження факту отримання документами                                                | Після підписання актів виконаних робіт                                                         |
| Відображення в обліку   | Отримання запасів та визнання кредиторської заборгованості                                                      | Визнання витрат, капітальних інвестицій, збільшення вартості об'єкта (залежно від виду роботи) |
| Рахунки обліку          | 63 «Розрахунки з поставачальниками та підрядниками»                                                             | 63 «Розрахунки з поставачальниками та підрядниками»                                            |
| Податковий облік        | Податковий кредит з ПДВ при отриманні товарів і податкової накладної                                            | Податковий кредит з ПДВ після отримання актів виконаних робіт і податкової накладної           |
| Закриття заборгованості | Оплата, повернення товарів, зарахування авансів                                                                 | Оплата після підписання актів                                                                  |
| Потенційні ризики       | Неякісні товари, прострочене постачання, нестача товарно-матеріальних цінностей                                 | Невідповідність обсягів робіт, затримання здачі об'єкта, завищення вартості контрагентом       |

Джерело: сформовано авторами.

Дослідимо глибше сутність та особливості розрахунків із поставачальниками і підрядниками. Згідно з НП(С)БО 11 "Зобов'язання" [4], розрахунки з поставачальниками та підрядниками належать до поточних зобов'язань підприємства, що підлягають погашенню протягом операційного циклу або дванадцяти місяців із дати балансу. Проте на нашу думку таке тлумачення має загальний характер і не розкриває економічної природи та функціонального призначення цих розрахунків у господарській діяльності підприємства. З огляду на це буде слушно проаналізувати погляди науковців та практиків на сутність і значення розрахунків з поставачальниками та підрядниками у системі бухгалтерського обліку.

Ми повністю погоджуємося з твердженням Рудої Л.П., Причепа І.В. та Липецької О.Р. щодо важливості розрахунків з поставачальниками і підрядниками для підприємств: "облік розрахунків з поставачальниками та підрядниками є одним із складових бухгалтерського обліку, який у свою чергу є необхідною та важливою ланкою у діяльності будь-якої організації" [7].

Владика О.Є. наголошує на тому, що: "однією з важливих передумов діяльності підприємства є процес постачання, що тісно пов'язаний з розрахунковими операціями, які можуть призводити до утворення зобов'язань" [3].

Прохорова В.М. та Демченко Я.М. стверджують, що: "розрахунки з поставачальниками та підрядниками займають вагоме місце в системі розрахункових операцій, а також є найважливішою складовою бухгалтерської діяльності, оскільки вони впливають на формування основної частини грошових надходжень підприємств" [6].

Фатенок-Ткачук А.О. та Данилко А.Р. зазначили, що: "сьогодні діяльність будь-якого підприємства незалежно від форми власності неможлива без взаємодії зі сторонніми організаціями, які забезпечують підприємство необхідними для діяльності ресурсами, а також виконують роботи та надають послуги. Через різницю у часі між моментами постачання та сплати за рахунками у підприємства виникає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Розмір цього виду зобов'язань потрібно ретельно контролювати, адже, з одного боку, вони є тимчасово вільними обіговими коштами, а з іншої, — здійснюють вплив на фінансову стійкість та платоспроможність суб'єкта господарювання" [9].

Ретельно проаналізувавши всі наведені вище твердження вітчизняних науковців, можна з упевненістю сказати, що облік розрахунків із поставачальниками і підрядниками є важливим елементом фінансової діяльності підприємства, який потребує ретельного контролю. Специфіка обліку цих розрахунків полягає у тому, що вони стосуються отримання матеріальних цінностей, виконання робіт чи надання послуг без негайного здійснення оплати, що потребує чіткого визначення часу виникнення зобов'язань, їх правильної вартісної оцінки та письмового підтвердження. Також суттєвим елементом розрахунків з поставачальниками і підрядниками є належне використання субрахунків бухгалтерського обліку, нагляд за термінами погашення боргів, відображення валютних коливань за зовнішньоекономічними угодами та формування правдивих даних у фінансових звітах. З огляду на ці фактори, специфічні аспекти обліку розрахунків із поставачальниками і підрядниками представлені на таблиці 1.

Отже, проводячи аналіз таблиці 1, можна зробити висновки, що розрахунки з поставачальниками та підрядниками мають спільну економічну сутність, а саме: це операції, які призводять до виникнення зобов'язань підприємства перед контрагентами. З огляду на це, розрахунки з поставачальниками та підрядниками слід класифікувати як зобов'язання, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства.

Отже, проводячи аналіз таблиці 1, можна зробити висновки, що розрахунки з поставачальниками та підрядниками мають спільну економічну сутність, а саме: це операції, які призводять до виникнення зобов'язань підприємства перед контрагентами. З огляду на це, розрахунки з поставачальниками та підрядниками слід класифікувати як зобов'язання, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства.

мічну сутність, оскільки вони утворюють кредиторську заборгованість підприємства. Разом із тим ці взаєморозрахунки є досить структурованими, мають певний перелік первинних документів та регулюються договірними умовами. Ясна організація обліку розрахунків із контрагентами спричиняє зростання фінансової дисципліни, зменшення ризиків невчасної оплати та дієвому керуванню активами підприємства.

Проте, не дивлячись на структурованість, облік цих розрахунків є набагато складнішим, ніж може здатися на перший погляд. Свою думку стосовно цього факту висловила Оляднічук Н.В., яка стверджує, що: "найбільш складною і досить відповідальною ділянкою процесу розрахунків із постачальниками та підрядниками є достовірність здійснення господарських операцій та своєчасність їх обліку, що забезпечує належний розрахунковий процес, дає змогу здійснити поглиблений економічний аналіз із метою аудиту виконання договірних зобов'язань між контрагентами" [5].

Основною складністю обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками можна назвати велику кількість операцій, які потребують точного документального оформлення та контролю їх виконання. Крім того, облік цих розрахунків вагомо ускладнюється тим, що також необхідно враховувати податкові наслідки, такі як податок на додану вартість, курсові різниці при розрахунках у валюті, та запобігати простроченню зобов'язань, що, звичайно, вимагає від працівників уважності та чіткої організації документообігу.

Мивважаємодоречним ствердження Сугак М.Т. та Яремченко М.В. стосовно документообігу: "документообіг це налаштована система проходження документів відповідно до інструкції підприємства від моменту створення (одержання) до завершення зобов'язання чи архівації. Документи опрацьовують на єдиних організаційних засадах та проходять такі етапи: ретельна перевірка за якісними критеріями на достовірність, законність, правильність і точність оформлення документів із заповненням усіх реквізитів, далі групування, таксування, контролювання, реєстрування і здавання в архів" [8].

Продовжуючи розкриття теми документообігу, ми посилаємось на науковців Бондаренко О.М. та Гудиму В.Ю., які зауважують, що: "відповідальність за своєчасну підготовку необхідних матеріалів та оформлення, облік, реєстрацію та зберігання договорів раціонально покласти на департамент або відділ, який відповідає за підготовку та оформлення договірних відносин відповідно до покладених на

нього функцій (матеріально-технічного забезпечення, збуту, комерційну, маркетингу, менеджменту, технічного контролю, реклами)" [2].

Ще одним важливим аспектом, що стосується обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками, є внутрішньогосподарський контроль. Ми згодні з думкою Бондаренко Н.М., що: "ефективність контролю господарської діяльності, зокрема операцій щодо розрахунків із постачальниками підприємства та фактів їх зміни, залежить від раціональної його організації та чітко сформованої методики, яка передбачає наявність послідовного переліку етапів, методів та прийомів контролю та відповідного пакету розроблених робочих документів контролера для проведення внутрішньогосподарського контролю обраного об'єкта і базується на визначеному переліку систематизованих джерел інформації" [1].

Таким чином, можна впевнено затвердити, що раціональна організація документообігу створює основу для достовірного відображення розрахунків у бухгалтерському обліку та дає можливість забезпечувати оперативне та вчасне оформлення первинних документів, їх перевірку, передавання та зберігання. Також він гарантує своєчасний контроль за виконанням договірних зобов'язань, що є особливо важливим в умовах інтенсивного обігу первинної інформації та значної кількості контрагентів. Ефективний внутрішньогосподарський контроль, у свою чергу, закликаний відстежувати правильність виконання договірних зобов'язань, знаходити помилку, зловживання чи прострочення, а також надавати зворотній зв'язок стосовно слабких місць у системі документообігу. Спільна робота цих компонентів сприяє зростанню зрозумілості розрахунків із постачальниками і підрядниками, зменшенню ризиків та гарантуванню фінансової стійкості підприємства. Налагоджений документообіг у поєднанні з контрольними процедурами формує інформаційну базу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Отже, проведене дослідження може підтвердити, що розрахунки з постачальниками та підрядниками є ключовим елементом бухгалтерського обліку, від яких залежить формування кредиторської заборгованості підприємств. Можна стверджувати, що основна складність обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками полягає у значній кількості операцій, які потребують чіткого документального оформлен-

ня, своєчасності контролю за виконанням зобов'язань та правильності відображення у обліку. Специфіка розрахунків з постачальниками полягає у постачанні товарно-матеріальних цінностей, для яких потрібно застосовувати накладні, товарно-транспортні накладні та рахунки-фактури. Взаєморозрахунки з підрядниками передбачають здійснення робіт або надання послуг, які документуються актами виконаних робіт, кошторисами, податковими накладними. До того ж, дослідження підтверджує, що внутрішньогосподарський контроль є важливим та вагомим інструментом обліку, що гарантує достовірність та вчасність розрахунків з контрагентами. Розумна організація контролю, чітка методологія та наявність впорядкованих джерел інформації дозволяють збільшувати ефективність управління фінансовими потоками підприємства та зменшувати ризики порушень угод.

#### Література:

1. Бондаренко Н.М. Внутрішньогосподарський контроль зобов'язань перед постачальниками та підрядниками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1307—1315. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/218.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/218.pdf) (дата звернення: 22.10.2025).
2. Бондаренко О.М. Гудима В.Ю. Облік розрахунків з постачальниками і підрядниками. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 4. С. 26—29.
3. Владика О.Є. Шляхи вдосконалення обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Young Scientist*. 2016. № 12.1 (40). С. 677—681.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 11 "Зобов'язання": Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Оляднічук Н. В. Удосконалення обліку та аудиту розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. № 47. С. 86—92.
6. Прохорова В.М. Демченко Я.М. Шляхи вдосконалення обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 1 (28). С. 96—108.
7. Руда Л.П. Причепя І.В. Липецька О.Р. Організація обліку та методичні засади проведення аудиту розрахунків з постачальниками і підрядниками. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1115> (дата звернення: 22.10.2025).
8. Сугак М.Т., Яремченко М.В. Особливості обліку та контроль розрахунків з постачальниками. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 12 (223). С. 49—56.
9. Фатенок-Ткачук А.О. Данилко А.Р. Облікові процедури контролю зобов'язань перед постачальниками та підрядниками. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 26, № 1. С. 179—187.

#### References:

1. Bondarenko, N. M. (2017), "Internal control of obligations to suppliers and contractors", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp. 1307—1315. available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/218.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/218.pdf) (accessed October 22, 2025)
2. Bondarenko, O.M. and Hudyma, V.Yu. (2018), "Accounting for payments with suppliers and contractors", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 4, pp. 26—29.
3. Vladyka, O.Ye. (2016), "Ways to improve accounting for settlements with suppliers and contractors" *Young Scientist*, vol. 12.1 (40), pp. 677—681.
4. Ministry of finance of Ukraine (2000), National regulation (standard) of accounting 11 "Liabilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (accessed October 22, 2025).
5. Oliadnichuk, N. V. (2021), "Improving accounting and auditing of settlements with suppliers and contractors", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 47, pp. 86—92. available at: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-47-10>
6. Prokhorova, V.M. and Demchenko, Ya.M. (2014), "Ways to improve accounting for settlements with suppliers and contractors", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (28), pp. 96—108.
7. Ruda, L.P., Prychepa, I.V. and Lypets'ka, O.R. (2022), "Organization of accounting and methodological principles for conducting an audit of settlements with suppliers and contractors", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1115> (accessed October 22, 2025).
8. Suhak, M.T. and Yaremchenko, M.V. (2020), "Features of accounting and control of payments with suppliers" *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 12 (223), pp. 49—56.
9. Fatenok-Tkachuk, A.O. and Danylko, A.R. (2016), "Accounting procedures for controlling liabilities to suppliers and contractors", *Ekonomichnyi analiz* vol. 26, no. 1, pp. 179—187.

*Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.*

УДК 336.71:336.76:502.131

В. В. Дранус,

к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>

С. С. Агбальян,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8318-3995>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.167

# ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

V. Dranus,

PhD in Economics, Associate Professor, Petro Mohyla Black Sea National University

S. Agbalyan,

Master's degree student pursuing higher education in the field

of 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Petro Mohyla Black Sea National University

## INSTRUMENTS FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF UKRAINIAN BANKS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL FINANCIAL SERVICES MARKET

У статті досліджено сутність категорії "фінансова стійкість банків" як комплексного багатовимірного явища, що відображає здатність банківських установ ефективно функціонувати в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків, підтримуючи платоспроможність, ліквідність і довіру клієнтів. Розкрито економічну природу цього поняття, його зв'язок із показниками капіталізації, прибутковості, ризик-менеджменту та структурою активів і пасивів. З'ясовано, що фінансова стійкість формується під впливом як макроекономічних факторів (інфляція, валютна стабільність, монетарна політика), так і мікропруденційних інструментів управління ризиками. Узагальнено міжнародний досвід зміцнення фінансової стійкості банків у межах реалізації принципів Basel III, макропруденційного нагляду та ESG-підходів. Визначено можливості адаптації цих інструментів до українських реалій, з урахуванням сучасних викликів воєнної економіки, цифровізації фінансового сектору та трансформації бізнес-моделей банків.

The article provides an in-depth examination of the financial stability of banks as a multidimensional economic category that captures the ability of banking institutions to preserve solvency, liquidity, and operational efficiency amid internal imbalances and external macrofinancial shocks. The research conceptualizes financial stability through the interrelation of capital adequacy, profitability, risk sensitivity, asset-liability management, and the structural resilience of banks' balance sheets. Particular emphasis is placed on evaluating the effectiveness of corporate governance, the diversification of income sources, the digital maturity of financial operations, and the quality of supervisory practices as determinants of long-term resilience.

The study systematically investigates the instruments used in global financial markets to strengthen financial stability, including Basel III capital and liquidity standards, countercyclical macroprudential buffers, stress testing methodologies, recovery and resolution planning, and the integration of ESG-based risk assessment into banking strategies. International experience demonstrates that the sustainable development of the global financial services market increasingly relies on the interaction of regulatory, institutional, and technological mechanisms that enhance banks' adaptive capacity and reduce systemic vulnerabilities.

Special attention is devoted to the prospects for adapting these instruments to the Ukrainian banking sector under conditions of wartime uncertainty, elevated credit and market risks, persistent inflationary pressures, and accelerated digitalization of financial services. The article argues that ensuring the financial stability of Ukrainian banks requires not only sufficient capitalization and liquidity but also the development of robust cybersecurity infrastructure, the expansion of digital risk-management tools, the modernization of supervisory approaches in line with European regulatory practices, and the embedding of sustainability-oriented financial strategies.

The results of the study indicate that achieving sustainable financial stability in Ukraine depends on the coordinated implementation of modern regulatory instruments, the enhancement of institutional capacity, and the effective use of digital and ESG-based innovations that align the national banking system with the long-term trends of the global financial services market.

*Ключові слова: ринок фінансових послуг, сталий розвиток, банк, фінансова стійкість, капіталізація, ліквідність, ризик-менеджмент, макропруденційне регулювання, директива Basel III.*

*Key words: financial services market, sustainable development, bank, financial stability, capitalisation, liquidity, risk management, macroprudential regulation, Basel III directive.*

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

Стійкість банківської системи є ключовою передумовою стабільності фінансового сектору та економічного розвитку країни. В умовах глобальної фінансової нестабільності, макро-економічних дисбалансів, зростання геополітичних ризиків та трансформацій фінансових ринків особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості банків. Українські банки стикаються з низкою викликів, серед яких серйозні економічні та операційні ризики, спричинені війною, зокрема руйнуванням інфраструктури, нестабільністю економічного середовища та зменшенням платоспроможності клієнтів, крім того, вплив на їх фінансову стійкість мають волатильність валютного ринку, зниження якості кредитних портфелів, високий рівень регуляторних вимог, необхідність адаптації до міжнародних стандартів фінансового нагляду тощо.

В таких умовах важливим завданням є пошук та впровадження ефективних інструментів підвищення фінансової стійкості банків на основі кращих міжнародних практик. Дослідження інструментів сталого розвитку дозволить не лише зміцнити позиції банківського сектору України, а й сприятиме підвищенню довіри інве-

сторів, поліпшенню доступу до зовнішнього фінансування та загальній макрофінансовій стабільності держави.

Таким чином, проблема підвищення фінансової стійкості банків тісно пов'язана з виконанням важливих наукових і практичних завдань: удосконаленням теоретико-методологічних підходів до оцінки фінансової стійкості, розробленням інструментів ризик-менеджменту, а також адаптацією міжнародного досвіду регулювання банківської діяльності до українських умов з урахуванням принципів сталого розвитку та використання дієвих інструментів ефективного функціонування ринку фінансових послуг. Вирішення цієї проблеми має стратегічне значення для побудови конкурентоспроможної, стабільної та соціально відповідальної банківської системи України.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В сучасних умовах динамічних змін фінансового середовища питання забезпечення фінансової стійкості банків набуває особливої актуальності. У науковій літературі проблема фінансової стабільності банків розглядається у взаємозв'язку із принципами сталого розвитку, ефективністю систем управління ризиками, регуляторною політикою та зовнішніми макро-економічними факторами.

У науковій праці С. Халатур, А. Величко, О. Павленко, О. Карамушки, М. Губи зроблено внесок у дослідження фінансової стійкості банків за рахунок презентації економетричної моделі, що враховує вплив макроекономічних показників, інноваційної активності та інвестиційного клімату на рівень капіталізації банків [1]. Дослідники доводять, що посилення інноваційних процесів і зростання іноземних інвестицій сприяють підвищенню фінансової стійкості банківських установ.

Дослідження Д.Абішевої щодо макропруденційного регулювання підкреслює важливість раннього виявлення системних ризиків та застосування превентивних макропруденційних інструментів фінансової політики [2]. Досвід Казахстану може бути корисним для України, оскільки обидві країни мають перехідні економіки з домінуванням банківського сектору на ринку фінансових послуг, високу залежність від валютних коливань та сировинного експорту, а також потребують посилення макропруденційного нагляду для забезпечення стабільності банківської системи в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків. Вагомий внесок у дослідження взаємозв'язку між фінансовою інклюзією та стабільністю зробили М. Ціхак із співавторами, які зазначають, що розширення доступу до фінансових послуг може одночасно зміцнювати та послаблювати стійкість банків залежно від якості системи управління ризиками [3]. К.Д. Маріана і А. Раз аналізують роль центральних банків у підтриманні фінансової стійкості та взаємозв'язок між монетарною та макропруденційною політикою [4]. Автори роблять висновок, що активна участь центральних банків у політиці фінансової стабільності знижує ризики банківського сектору.

Узагальнення результатів розробок вітчизняних і зарубіжних науковців дає підстави стверджувати, що проведені дослідження охоплюють комплексний аналіз макроекономічного, регуляторного та інституційного впливу на фінансову стійкість банків, однак недостатньо уваги приділено інтеграції цих підходів із принципами сталого розвитку та специфікою післявоєнного розвитку ринку фінансових послуг в Україні. Саме ці аспекти та адаптація міжнародного досвіду до українських умов залишаються неповністю розкритими і становлять предмет подальшого дослідження в межах даної роботи.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідження та систематизація інструментів забезпечення фінансової

стійкості банків з урахуванням принципів сталого розвитку, аналіз міжнародного досвіду їх застосування та визначення можливостей адаптації цих інструментів до сучасних умов українського ринку фінансових послуг.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Ключові індикатори фінансової стійкості банків відображають їхню здатність ефективно виконувати належні їм функції на ринку фінансових послуг, витримувати макроекономічні та ринкові шоки та одночасно забезпечувати сталий розвиток. До таких індикаторів належить капіталізація банку, що характеризується коефіцієнтом адекватності капіталу, що показує співвідношення власного капіталу до ризикованих активів і визначає здатність установи покривати потенційні збитки, а також співвідношення власного капіталу до активів, що відображає фінансову подушку безпеки для покриття зобов'язань. Ліквідність банку оцінюється через показники покриття короткострокових і довгострокових зобов'язань, такі як коефіцієнт покриття ліквідності та норматив стабільного фінансування, які свідчать про здатність банку підтримувати платоспроможність навіть у разі кризових умов. Важливими є також показники кредитного ризику, зокрема частка проблемних кредитів у загальному кредитному портфелі та рівень їх покриття резервами, що визначає здатність банку мінімізувати збитки від непрацюючих активів. Рентабельність та ефективність діяльності оцінюється через прибутковість активів і власного капіталу, а також через співвідношення витрат до доходів, що відображає ефективність управління ресурсами та операційною діяльністю банку. Для оцінки стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків використовуються результати стрес-тестів та аналіз структури ризикованого портфеля, що дозволяє прогнозувати поведінку банку у випадку макроекономічних або ринкових шоків. Окрім традиційних фінансових показників, сьогодні все більшого значення набувають індикатори сталого розвитку та ESG, що оцінюють, наскільки діяльність банку відповідає економічним, соціальним та екологічним цілям, включно з обсягом зелених кредитів та інвестицій у соціально відповідальні проекти. Інтеграція таких показників у систему оцінки фінансової стійкості дозволяє банкам не лише забезпечувати власну стабільність та рентабельність, а й сприяти розвитку ринку фінансових послуг в цілому, підтримувати екологічні ініціативи та підвищувати рівень соціальної відповідальності.

Одним із ключових індикаторів фінансової стійкості банків є рівень капіталізації та ліквідності, що визначають здатність протистояти шокам і підтримувати платоспроможність у кризових умовах. У світовій практиці значна увага приділяється оптимізації структури капіталу, формуванню буферів, а також застосуванню контрциклічних інструментів.

У дослідженні Ф.Х. Побласьйона Гарсії та Н. Суарес [5] проаналізовано дані 16061 банку з 27 країн за період 2013—2023 рр. Результати засвідчили, що високий рівень капіталізації та достатній рівень ліквідності суттєво підвищують стійкість банківських установ до зовнішніх шоків. Водночас автори наголошують на існуванні ефекту заміщення між цими двома факторами, коли надмірне накопичення ліквідності може знижувати прибутковість, тоді як високий капітал забезпечує більш стабільну довгострокову позицію.

Подібні результати демонструють дослідження інших науковців, які доводять, що банки з більшими капітальними буферами демонструють нижчий рівень ризику, особливо у кризових періодах та підвищення рівня капіталізації не лише зміцнює фінансову стійкість банків, але й підвищує їх прибутковість, особливо в розвинутих ринках фінансових послуг [6; 7]. Крім того, капітал банку опосередковано впливає на стабільність через механізми створення ліквідності та диверсифікації активів, що дозволяє банкам зменшити ризики концентрації та підвищити стійкість до ринкових коливань [8].

Варто відзначити, що нормативні підходи до регулювання капіталу в Україні на сучасному етапі функціонування ринку фінансових послуг частково гармонізовано із міжнародними стандартами Базель III, що передбачають вимоги до мінімального рівня регулятивного капіталу, адекватності капіталу до ризиків, формування капітальних буферів та підтримки ліквідності банків. Водночас вітчизняні умови функціонування банківського сектору мають низку специфічних особливостей, що потребують гнучкої адаптації цих стандартів. Зокрема, це стосується визначення оптимального рівня капітальних буферів з урахуванням високих воєнних ризиків, що підвищують ймовірність кредитних та ринкових збитків, інфляційного тиску, що впливає на вартість капіталу та прибутковість банків, а також нестабільності ринку депозитів, що обмежує доступ до стабільного фінансування. Крім того, українські банки мають враховувати специфіку післявоєнної відбудови економіки, коли зростатиме потре-

ба у фінансуванні соціально-екологічних та інфраструктурних проєктів, що накладатиме додаткові вимоги до формування капіталу і управління ризиками. Така адаптація стандартів Базель III надасть можливість не лише забезпечити фінансову стійкість банків у кризових умовах, а й інтегрувати принципи сталого розвитку та відповідального фінансування у практику українських фінансових установ, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на глобальному ринку фінансових послуг.

Зарубіжні дослідники у своїх працях доводять, що фінансова стійкість банків значною мірою залежить не лише від достатності капіталу, але й від здатності ефективно диверсифікувати джерела доходів. Вони підкреслюють, що домінування відсоткового доходу підвищує вразливість банків до змін відсоткових ставок та загальних макроекономічних коливань, тоді як збільшення частки невідсоткових надходжень суттєво знижує рівень ризиків і зміцнює стабільність фінансових результатів [9]. Також їх дослідження підтверджують, що визначальним фактором підвищення стійкості є не країна, де функціонує банк, а особливості його діяльності на ринку фінансових послуг, адже диверсифікація й оптимальне співвідношення відсоткових та невідсоткових надходжень забезпечують банкам вищу прибутковість і нижчу чутливість до фінансової турбулентності, незалежно від специфіки ринку фінансових послуг, у межах якого вони працюють [10]. У випадку України, де банківський сектор усе ще значною мірою орієнтований на традиційне кредитування, використання таких підходів може стати важливим інструментом зниження ризику концентрації доходів і підвищення загальної фінансової стійкості.

Також міжнародний досвід свідчить, що банки, що активно впроваджують мобільний банкінг, фінтех-платформи, автоматизацію аналітики ризиків та інші цифрові сервіси у якості інструментів забезпечення фінансової стійкості, демонструють здатність до вищого рівня фінансової гнучкості та меншу залежність від короткострокових депозитів. Ці фактори прямо впливають на стійкість у кризових умовах.

Фінансова стабільність банківської системи залежить також від якості макропруденційного регулювання, спрямованого на запобігання накопиченню системних ризиків. Підвищення вимог до якості капіталу суттєво зменшує ймовірність виникнення системних криз. Дослідники підкреслюють важливість не лише кількісних параметрів капіталу, а й структури активів та ролі корпоративного управління [11].

Сучасні підходи до забезпечення фінансової стійкості банків підкреслюють ключову роль стрес-тестування як універсального інструменту оцінювання здатності банківської системи витримувати різні типи шоків. На глобальному ринку фінансових послуг цей механізм є стандартом наглядової практики, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційні дефіцити ліквідності, ризики втрати капіталу чи надмірної концентрації активів. У світовій практиці стрес-тестування розглядається як необхідний елемент системи макропруденційної політики, що забезпечує прозорість, підвищує довіру та сприяє стабільності фінансових інститутів [12]. В Україні НБУ також активно інтегрує підходи стрес-тестування у власну систему нагляду, розширюючи їхній методологічний зміст та адаптуючи до умов воєнної економіки, високої невизначеності й структурних змін ринку фінансових послуг. Попри помітний прогрес, подальше удосконалення цієї практики залишається актуальним, оскільки потребує ширшого охоплення ризиків, модернізації методик і гармонізації з міжнародними принципами макропруденційного регулювання в цілому, а не лише з окремими юрисдикціями.

Окремої уваги заслуговує питання результативності макропруденційної політики, яка у світовій практиці розглядається як ключовий механізм запобігання системним ризикам. У дослідженні ЄЦБ [13] зазначається, що узгоджене застосування монетарних та макропруденційних інструментів дозволяє зміцнити стійкість банківських систем, запобігти надмірному зростанню кредитних ризиків і забезпечити збалансований розвиток фінансового середовища. Узагальнення міжнародного досвіду демонструє, що Україні доцільно орієнтуватися на комплексний підхід, який поєднує найефективніші інструменти макропруденційного регулювання, перевірені у різних юрисдикціях глобального ринку фінансових послуг. Це дозволить врахувати різноманітність ризиків і підвищити стійкість національного банківського сектору в умовах посиленої невизначеності.

У країнах Європейського Союзу останні роки супроводжуються системним посиленням вимог до капітальної бази банків відповідно до стандартів Базель III, що стало ключовим елементом сучасної моделі регулювання фінансової стійкості. Наглядові органи особливу увагу приділяють зростанню частки високоякісного основного капіталу та формуванню контрциклічних буферів, що дозволяють згладжувати вплив економічних коливань і мінімізувати накопичення системних ризиків у періоди

підвищеної ринкової волатильності. Рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду наголошують, що саме якісний та достатній капітал є фундаментом стійкості банківських установ, адже він забезпечує здатність протистояти зовнішнім шокам, запобігає розгортанню кризових процесів та сприяє довгостроковій стабільності ринку фінансових послуг [14]. Зарубіжна практика підтверджує: банки, які підтримують високий рівень достатності капіталу (понад 15 %), характеризуються нижчою волатильністю прибутковості, вищою здатністю абсорбувати збитки та більш передбачуваною поведінкою в умовах економічного спаду. Для України це створює чіткі орієнтири щодо подальшого вдосконалення системи регулювання. Вітчизняним банкам необхідно не лише формально відповідати мінімальним нормативам, але й посилювати структуру власного капіталу шляхом нарощування складників найвищої якості, реінвестування прибутку та формування додаткових буферів для покриття ризиків, посилених умовами воєнної економіки. Особливої актуальності набуває запровадження більш жорстких підходів до оцінки ризик-вагових активів, що дозволить коректніше визначати потребу в капіталі та підвищувати прозорість ризик-менеджменту. Не менш важливим напрямом є розвиток внутрішніх процесів оцінки адекватності капіталу, що забезпечують індивідуальний підхід до визначення реального рівня ризиковості діяльності банку та формування необхідного капіталу для її покриття. Сукупно ці кроки створюють основу для інтеграції українського банківського сектору в європейський регуляторний простір і підвищення його здатності до забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ЄЦБ підкреслює, що ліквідність є таким самим важливим елементом фінансової стійкості банків, як і достатність капіталу. У своїх оглядах він звертає увагу на те, що установи, які підтримують коефіцієнт LCR на рівні понад 120 %, демонструють істотно нижчу ймовірність дефолту під час періодів фінансової турбулентності [15].

Для України це підсилює потребу у формуванні більш стабільної ресурсної бази, насамперед шляхом розширення доступу банків до довгострокових фінансових інструментів. Йдеться про подальший розвиток ринку цінних паперів, зростання ролі міжнародних фінансових організацій у наданні довгострокового фінансування та диверсифікації джерел ліквідності. Окрім цього, ефективна політика управління ліквідністю передбачає модернізацію практик управління активами і пасивами, а та-

кож систематичне застосування стрес-тестування для оцінки здатності банків протистояти різним сценаріям ринкових шоків та забезпечувати безперервність операцій.

Дослідження міжнародної консалтингової компанії KPMG [16] свідчить, що банки, які активно впроваджують цифрові сервіси, fintech-рішення та небанківські продукти, такі як інвестиційні, платіжні та страхові сервіси, демонструють вищу прибутковість і більшу операційну гнучкість. У таких установах частка непроцентних доходів становить від 35 % до 50 % загального доходу, що значно знижує залежність бізнесу від коливань процентних ставок і підвищує стабільність діяльності. Для сталого розвитку ринку фінансових послуг України стратегічне значення має розвиток фінтех-екосистеми, полегшення доступу небанківських установ до платіжної інфраструктури та стимулювання партнерства між традиційними банками і технологічними компаніями.

У сучасній світовій практиці концепція фінансової стійкості банків дедалі тісніше пов'язується з принципами ESG, які охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності фінансових установ і безпосередньо впливають на функціонування ринку фінансових послуг. Особливу увагу приділяють соціальній відповідальності банків, що проявляється через підтримку соціальних ініціатив, фінансову інклюзію, освіту та розвиток місцевих громад, що формує довіру клієнтів і підвищує стійкість ринку. За даними мережі NGFS [17], понад 120 центральних банків та регуляторів інтегрують "зелені" та соціально орієнтовані критерії у монетарну та наглядову політику, що дозволяє зменшувати вплив кліматичних і соціальних ризиків на банківський сектор і ринок фінансових послуг загалом, а також стимулює залучення стабільних інвестицій. Впровадження екологічно та соціально орієнтованих фінансових продуктів, таких як "зелені" облігації, кредити на енергоефективність та програми підтримки соціально значущих проєктів, сприяє формуванню більш стійкої та прозорої фінансової системи, підвищенню ліквідності ринку та диверсифікації фінансових інструментів. Для України інтеграція принципів ESG і розвитку "зеленого" та соціально відповідального фінансування може стати ключовим чинником зміцнення фінансової системи, підвищення її стійкості до зовнішніх і внутрішніх шоків, розширення доступу до міжнародного капіталу та активної інтеграції у європейські ринки сталого фінансування, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки та побудови сучасного, соціально відповідального та ефективного ринку фінансових послуг.

Впровадження розглянутих інструментів забезпечення фінансової стійкості банків України в контексті сталого розвитку ринку фінансових послуг може значно підвищити здатність банків протистояти макроекономічним та геополітичним шокам, зменшити ризики ліквідності й капіталу та оптимізувати структуру доходів через диверсифікацію фінансових потоків. Запровадження передових міжнародних підходів до управління ризиками, формування капітальних буферів і дієвих систем стрес-тестування сприятиме більш ефективному функціонуванню банківського сектору в сучасних умовах невизначеності та економічної нестабільності, одночасно інтегруючи принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це забезпечить зміцнення довіри інвесторів, розширення доступу українських банків до міжнародних джерел фінансування та створення прозорого й стабільного ринку фінансових послуг, який відповідатиме сучасним світовим стандартам фінансової стійкості та ESG-критеріям.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження дозволило систематизувати сучасні підходи до забезпечення фінансової стійкості банків, узагальнити міжнародний досвід застосування макропруденційних інструментів, управління капіталом і ліквідністю, диверсифікації доходів, цифровізації та впровадження ESG-принципів у банківській діяльності. Встановлено, що фінансова стійкість банків формується не лише через адекватний рівень капіталу та ліквідності, а й через ефективне управління ризиками, за рахунок збільшення частки невідсоткових доходів, інтеграцію принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, а також адаптацію до змін макроекономічного середовища та ринку фінансових послуг.

Глобальна практика демонструє, що на ринку фінансових послуг підвищення фінансової стійкості банків досягається за рахунок диверсифікації доходів, інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, посилення капітальних буферів і ефективного управління ліквідністю. Для України реалізація цих інструментів передбачає адаптацію до національних умов, посилення макропруденційного нагляду, розвиток ринку "зелених" фінансів та фінансової інклюзії, а також стимулювання партнерства між банками і технологічними платформами.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку пов'язані з детальнішою розробкою

механізмів інтеграції ESG-принципів у національні банківські практики, оцінкою впливу цифрових фінансових інструментів на фінансову стійкість, адаптацією методів макропруденційного регулювання до умов післявоєнної економіки та вивченням ефективності розвитку ринку "зелених" облігацій і кредитів для стійкого фінансування економічного відновлення країни. Такий підхід дозволить підвищити здатність банків протистояти макроекономічним і геополітичним шокам, забезпечити довгострокову стабільність та інтеграцію української банківської системи у глобальний ринок фінансових послуг.

#### Література:

1. Халатур, С. М., Величко, А., Павленко, О., Карамушка, О., Губа, М. (2021). Модель аналізу фінансової стійкості банків в умовах VUCA-світу. *Banks and Bank Systems*, т. 16. № 1. с. 182—194. DOI: 10.21511/bbs.16(1).2021.16, URL: <https://businessperspectives.org> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Абішева, Д. (2014). Macro-prudential regulation of the financial stability of the banking system of the Republic of Kazakhstan. SSRN Working Paper. URL: <https://papers.ssrn.com> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Cihak, Martin; Mare, Davide Salvatore; Melecky, Martin; Mare, Davide S. (2020). Financial Inclusion and Stability: Review of Theoretical and Empirical Links. World Bank Research Observer. <https://doi.org/10.1596/40045>. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/40045>. (дата звернення: 13.11.2025).
4. Raz, Arisiyi and Dwita Mariana, Christy. (2024). Central banks' financial stability orientation and bank risk-taking. *Journal of Financial Stability*. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5575092>. (дата звернення: 13.11.2025).
5. Poblacion Garcia, Francisco Javier and Suarez Nuria. (2025), A Study on the Interaction of Capital, Liquidity and Bank Stability. ECB Working Paper. №. 2025/3134. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5585191> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Abbas, Faisal; Younas, Zahid Irshad (2021): How do bank capital and capital buffer affect risk: Empirical evidence from large US commercial banks, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, ISSN 2336-9205, Sciendo, Warsaw, Vol. 10, Iss. 2, pp. 109-131. URL: <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2021-0016>. (дата звернення: 13.11.2025).
7. Pratomo, W. A., Warokka, A., Yudaruddin, R., & Aqmar, A. Z. (2025). Economic Freedom and Banking Performance: Capital Buffers as the Key to Profitability and Stability in Liberalized Markets. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(10), 544. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18100544>. (дата звернення: 13.11.2025).
8. Huu Vu, T., & Thanh Ngo, T. (2023). Bank capital and bank stability: The mediating role of liquidity creation and moderating role of asset diversification. *Cogent Business & Management*, 10 (2). URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2208425>. (дата звернення: 13.11.2025).
9. Abdallah Khaled Al-Habashneh, Ibrahim Naser Khatatbeh and Khaled Mohammed Alzubi (2023). The impact of income diversification on the stability of listed Jordanian commercial banks during the COVID-19 pandemic. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 35—48. URL: [doi:10.21511/bbs.18\(3\).2023.04](https://doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.04). (дата звернення: 12.11.2025).
10. Adem, M. A. (2022). Impact of income diversification on bank stability: a cross-country analysis. *AJAR (Asian Journal of Accounting Research)*, 8 (2), 133—144. URL: <https://doi.org/10.1108/ajar-03-2022-0093>. (дата звернення: 12.11.2025).
11. Altunbas, Y., Binici, M., & Gambacorta, L. (2017). Macroprudential Policy and Bank Risk. (BIS Working Papers; No. 646). Bank for International Settlements (BIS). URL: <https://www.bis.org/publ/work646.pdf>. (дата звернення: 13.11.2025).
12. Karlstrom, Peter. (2023). Macroprudential Policy, Household Credit Booms, and Banks' Systemic Risk. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4634075>. (дата звернення: 13.11.2025).
13. Eugen Tereanu, Markus Behn, Jan Hannes Lang and Marco Lo Duca. (2022). The transmission and effectiveness of macroprudential policies for residential real estate. ECB Discussion Paper. URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/macroprudential-bulletin/html/ecb.mpbu202210\\_3~b569204afa.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/macroprudential-bulletin/html/ecb.mpbu202210_3~b569204afa.en.html). (дата звернення: 14.11.2025).
14. Basel III: Finalising post-crisis reforms. Basel Committee on Banking Supervision: website. December 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>. (дата звернення: 12.11.2025).
15. Budnik, K., I. Dimitrov, J. Groß, P. Kusmierczyk, M. Lampe, G. Vagliano, and M. Volk (2022), The economic impact of the NPL coverage expectations in the euro area. Occasional Paper Series, European Central Bank. 297. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scrpps/ecb.op297~e4d8b4ce0f.en.pdf>. (дата звернення: 14.11.2025).
16. KPMG (2023). Evolving banking business models: How banks are transforming for the digital

age. Global Banking Report. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/transformation/operational-and-cost-transformation-in-banking.html>. (дата звернення: 14.11.2025).

17. NGFS (2022). Scaling up green finance: The role of central banks and supervisors. URL: <https://www.mainstreamingclimate.org/organisation/central-banks-and-supervisors-network-for-greening-the-financial-system-ngfs>. (дата звернення: 14.11.2025).

#### References:

1. Khalatur, S. M., Velychko, L., Pavlenko, O., Karamushka, O. and Huba, M. (2021), "A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions", *Banks and Bank Systems*, vol. 16, no. 1, pp. 182—194, available at: <https://businessperspectives.org> (Accessed 12.11.2025). DOI: 10.21511/bbs.16(1).2021.16

2. Abisheva, D. (2014), "Macro-prudential regulation of the financial stability of the banking system of the Republic of Kazakhstan", SSRN Working Paper, available at: <https://papers.ssrn.com> (Accessed 12.11.2025).

3. Cihak, M. Mare, D. S. Melecky, M. and Mare, D. S. (2020), "Financial Inclusion and Stability: Review of Theoretical and Empirical Links", *World Bank Research Observer*, vol. 5, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/40045>. (Accessed 13.11.2025). <https://doi.org/10.1596/4004>

4. Raz, A. and Dwita M. C. (2024), "Central banks' financial stability orientation and bank risk-taking", *Journal of Financial Stability*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5575092>.

5. Poblacion, G. Francisco, J. and Suarez, N. (2025), "A Study on the Interaction of Capital, Liquidity and Bank Stability", *ECB Working Paper*, vol. 2025/3134. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5585191>.

6. Abbas, F. and Younas, Z. I. (2021), "How do bank capital and capital buffer affect risk: Empirical evidence from large US commercial banks", *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol. 10, Iss. 2, pp. 109—131. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2021-0016>.

7. Pratomo, W. A., Warokka, A., Yudaruddin, R., & Aqmar, A. Z. (2025), "Economic Freedom and Banking Performance: Capital Buffers as the Key to Profitability and Stability in Liberalized Markets", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18(10), 544. <https://doi.org/10.3390/jrfm18100544>.

8. Huu Vu, T., & Thanh Ngo, T. (2023), "Bank capital and bank stability: The mediating role of liquidity creation and moderating role of asset

diversification", *Cogent Business & Management*, vol. 10 (2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2208425>.

9. Al-Habashneh, A. K. Khatatbeh, I. N. and Alzubi, K. M. (2023), "The impact of income diversification on the stability of listed Jordanian commercial banks during the COVID-19 pandemic", *Banks and Bank Systems*, vol. 18 (3), pp. 35—48. doi:10.21511/bbs.18(3).2023.04.

10. Adem, M. A. (2022), "Impact of income diversification on bank stability: a cross-country analysis", *AJAR (Asian Journal of Accounting Research)*, vol. 8 (2), pp. 133—144. <https://doi.org/10.1108/ajar-03-2022-0093>.

11. Altunbas, Y., Binici, M., & Gambacorta, L. (2017), "Macroprudential Policy and Bank Risk. (BIS Working Papers; No. 646)", Bank for International Settlements (BIS), available at: <https://www.bis.org/publ/work646.pdf>. (Accessed 13.11.2025).

12. Karlstrom, P. (2023), "Macroprudential Policy, Household Credit Booms, and Banks' Systemic Risk". <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4634075>.

13. Tereanu, E. Behn, M. Lang, J. H. and Lo Duca, M. (2022), "The transmission and effectiveness of macroprudential policies for residential real estate", *ECB Discussion Paper*, available at: [https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/macroprudential-bulletin/html/ecb.mpbu202210\\_3~b569204afa.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/macroprudential-bulletin/html/ecb.mpbu202210_3~b569204afa.en.html). (Accessed 14.11.2025).

14. Basel Committee on Banking Supervision (2017), "Basel III: Finalising Post-Crisis Reforms", available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>. (Accessed 12.11.2025).

15. Budnik, K., I. Dimitrov, J. Groß, P. Kusmierczyk, M. Lampe, G. Vagliano, and M. Volk (2022), "The economic impact of the NPL coverage expectations in the euro area", *Occasional Paper Series*, European Central Bank, vol. 297, available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op297~e4d8b4ce0f.en.pdf>. (Accessed 14.11.2025).

16. KPMG (2023), "Evolving banking business models: How banks are transforming for the digital age", *Global Banking Report*, available at: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/transformation/operational-and-cost-transformation-in-banking.html>. (Accessed 14.11.2025).

17. NGFS (2022), "Scaling up green finance: The role of central banks and supervisors", available at: <https://www.mainstreamingclimate.org/organisation/central-banks-and-supervisors-network-for-greening-the-financial-system-ngfs>. (Accessed 14.11.2025).

*Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.*

УДК 658.5.011:338.43(477)

V. Nahorny,   
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,   
 National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine   
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>

A. Lazutin,   
 Applicant for third-level (doctoral) higher education,   
 National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine   
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0687-3771>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.175

## ECONOMIC-MATHEMATICAL MODEL OF CLUSTER-ORIENTED INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE UKRAINIAN AGRICULTURAL SECTOR

В. В. Нагорний,   
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,   
 Національний університет біоресурсів і природокористування України   
 А. В. Лазутін,   
 здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,   
 Національний університет біоресурсів і природокористування України

### ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Contemporary transformational processes in Ukraine's agricultural sector have increased the need for scientifically grounded mechanisms to support innovative development, ensuring the sustainable competitiveness of national agriculture amid global challenges. One of the most effective tools to address this task is the implementation of a cluster approach, which facilitates the formation of spatial and economic associations among agricultural entities, stimulates innovative cooperation, accelerates the diffusion of innovations, and enhances the efficiency of resource utilization. At the same time, scientifically grounded managerial decisions regarding the development of agricultural clusters require precise and reliable methods for quantitatively assessing the relationships among economic, production, innovation, and social indicators. Accordingly, the aim of this study is to develop and substantiate an economic-mathematical model of innovative development in Ukraine's agricultural sector based on the cluster approach, employing correlation-regression methods. These methods allow for the identification of key influencing factors, the evaluation of the strength and direction of interconnections among them, and the creation of an analytical foundation for forecasting the effectiveness of innovation processes within agricultural clusters. The study emphasizes that economic-mathematical modeling of innovative development based on the cluster approach is a highly complex scientific task, as it requires constructing models that not only systematically evaluate the impact of key factors on total innovation investments but also account for the specific conditions of individual clusters. The results indicate that the most effective solution for this task is a correlation-regression model, which assesses the influence of key factors on the dependent variable while allowing analytical adaptation to local conditions without compromising overall scientific rigor. This model identifies critically important influencing factors and enables the simulation of various development scenarios, supporting the substantiation of political and economic decisions in the agricultural sector.

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України зумовлюють підвищену потребу в розробленні науково обґрунтованих механізмів підтримки інноваційного розвитку, здатних забезпечити стійку конкурентоспроможність національного сільського господарства в умовах глобальних викликів. Одним із найбільш ефективних інструментів, що наразі застосовуються для вирішення такої задачі є впровадження кластерного підходу, який сприяє формуванню просторових та економічних об'єднань суб'єктів аграрної діяльності, оскільки вони стимулюють інноваційну кооперацію, прискорюють дифузію інновацій і підвищують ефективність використання ресурсного потенціалу. Разом із тим, для наукового обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку аграрних кластерів необхідні точні та надійні методи кількісної оцінки зв'язків між економічними, виробничими, інноваційними та соціальними показниками. Відтак, метою статті є розробка та обґрунтування економіко-математичної моделі інноваційного розвитку аграрного сектору України на основі кластерного підходу із застосуванням кореляційно-регресійних методів, що дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу, оцінити силу та напрям взаємозв'язків між ними та сформувати аналітичну базу для прогнозування результативності інноваційних процесів у аграрних кластерах. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що економіко-математичне моделювання інноваційного розвитку на основі кластерного підходу є надскладною науковою задачею, адже потребує побудови моделей, що здатні не лише системно оцінювати вплив ключових факторів на сукупні інвестиції в інновації, але й відзеркалювати специфічні умови в яких функціонує кожен окремий кластер. За результатами дослідження доведено, що найбільш оптимальною для вирішення окресленої задачі є кореляційно-регресійна модель, яка надає змогу оцінювати вплив ключових факторів на залежну змінну вже в процесі її формування, проходячи аналітичну адаптацію до локальних умов без втрати загальної наукової строгості. Так, модель ідентифікує критично важливі фактори впливу та дає можливість моделювати різні сценарії розвитку та обґрунтовувати політичні та економічні рішення у аграрному секторі.

*Key words: influencing factors; model; agricultural cluster; agricultural sector; development scenarios.*

*Ключові слова: фактори впливу; модель; аграрний кластер; аграрний сектор; сценарії розвитку.*

## PROBLEM STATEMENT

Modern transformational processes in Ukraine's agricultural sector have increased the need for scientifically grounded mechanisms to support innovative development, capable of ensuring the sustainable competitiveness of national agriculture in the face of global challenges. One of the most effective tools currently employed to address this task is the cluster approach, which fosters the formation of spatial and economic associations of agricultural actors by stimulating innovative cooperation, accelerating the diffusion of innovations, and enhancing the efficiency of resource utilization.

At the same time, scientifically grounded managerial decisions regarding the development of agricultural clusters require precise and reliable methods for quantitatively assessing the relationships between economic, production, innovation, and social indicators. In this context, correlation and regression methods play a key role, as they allow for determining the strength and direction of relationships between innovation activity factors, assessing their impact on the performance of agricultural enterprises, and constructing predictive models for the development of cluster structures.

The application of an economic-mathematical framework based on correlation-regression models provides opportunities for a comprehensive analysis and optimization-oriented adjustment of the spatial and sectoral characteristics of innovation processes, the formation of optimal interaction structures among cluster participants, and the evaluation of the effectiveness of innovation policies in the agricultural sector. This, in turn, opens prospects for the development of flexible strategic planning models capable of adapting to the dynamics of both the external environment and internal resource constraints.

In this regard, the development of an economic-mathematical model for the innovative development of Ukraine's agricultural sector, based on the cluster approach and grounded in the application of correlation-regression models to identify key factors and patterns of innovation processes, becomes particularly relevant.

## ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Problems of economic-mathematical modeling of the innovative development of Ukraine's agricultural sector based on the cluster approach

**Table 1. Systematization and analysis of the content and key properties of the main data analysis methods**

| Data analysis methods               | Essence of the model                                                                                       | Possibility of establishing a causal relationship            | Predictive capabilities                  | Overall flexibility      |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| Correlation and regression analysis | Evaluates the strength and direction of the influence of factors $X_1 \dots X_n$ on the outcome variable Y | Yes (within the model, after statistical significance tests) | Yes (forecast scenarios can be built)    | Very high                |
| Analysis of variance (ANOVA)        | Comparison of means between groups                                                                         | No (only differences between means)                          | Low                                      | Low                      |
| Cluster analysis                    | Grouping of objects based on similarity                                                                    | No (no causality)                                            | None                                     | Medium (for structuring) |
| Factor analysis                     | Identifies latent factors that explain data variation                                                      | No                                                           | None                                     | Medium                   |
| Principal component analysis (PCA)  | Dimensionality reduction, formation of components                                                          | No                                                           | None (not a predictive method)           | Medium                   |
| Discriminant analysis               | Constructing functions for group classification                                                            | Partially, but for classification purposes                   | Low (for classification, not prediction) | Low                      |
| Multidimensional scaling (MDS)      | Visualization of distances/similarities between objects                                                    | No                                                           | None                                     | Low                      |

Source: created by the authors based on [4; 8].

have been examined in considerable detail by such scholars as Litvinov D., Shalenyi V. [3], Derlukiewicz N., Mempel-Sniezyk A., Mankowska D., Dyjakon A., Minta S., and Pilawka T. [1]. In particular, these researchers focused on analyzing existing methods of economic-mathematical modeling, their suitability for describing structural transformations in clustered agri-food systems, and the potential of clusters to enhance the innovative activity of enterprises.

Furthermore, Mazhara H. and Grekul A. [5] emphasize that modeling innovative development in agricultural clusters requires accounting for a wide range of factors—from financial and technological to organizational and network-related. However, most approaches rely either on aggregated macro-models, which do not adequately capture the specifics of local production systems, or on qualitative expert evaluations, which limit the potential for quantitative forecasting.

## FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Therefore, the purpose of this article is to develop and substantiate an economic-mathematical model of innovative development in Ukraine's agricultural sector based on the cluster approach, employing correlation-regression methods that allow for the identification of key influencing factors, the assessment of the strength and direction of their relationships, and the creation of an analytical foundation for forecasting the effectiveness of innovation processes within agricultural clusters.

## THE PAPER MAIN BODY

Modern researchers (in particular, Mazhara H., Grekul A. [5], Litvinov D., and Shaleny V. [3]) emphasize that an economic-mathematical model is a mathematical expression, equation, or system of equations constructed on the basis of real data and validated using statistical and other analytical methods. Such methods include analysis of variance, cluster analysis, factor analysis, principal component analysis, discriminant analysis, and multidimensional scaling. A systematization and analysis of the content and key properties of the main data analysis methods is presented in Table 1.

It should be noted that the content of the methods outlined in the table should be as flexible as possible, so that the model constructed using them reflects objective economic relationships that are interpretable and suitable for forecasting. Accordingly, within the scope of this study, such a method is the multifactor regression equation, which:

- reproduces actual interrelations between indicators based on empirical data;
- allows for the assessment and interpretation of the influence of factors  $X_1$ ,  $X_2$ , and  $X_3$  on the outcome variable Y;
- possesses predictive properties, enabling the evaluation of possible scenarios for the innovative development of agricultural clusters.

Thus, not every expression or equation can be considered an economic-mathematical model. Only those derived from statistically validated relationships, which adequately describe the studied economic processes and possess explanatory and predictive power, can be qualified as a full-fledged economic-mathematical model.

A problematic aspect of the study is that the modeling of the innovative development of Ukraine's agricultural sector was carried out not

**Table 2. Factors that may potentially serve as a basis for constructing a model of innovative development of Ukraine's agricultural sector**

| Group of factors             | Factors that may potentially be included in the model                                                                                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Economic                     | Investment volume in the cluster (foreign direct investment, domestic investment in equipment and infrastructure modernization)                                  |
|                              | Availability of financial resources (loans for agricultural producers; government support programs; availability of agricultural banking products)               |
|                              | Level of infrastructure development (logistics infrastructure, energy and digital infrastructure)                                                                |
| Technological                | Technological level of enterprises (equipment level; automation and digitalization of production processes)                                                      |
|                              | Implementation of digital solutions (precision farming; GPS monitoring; drones, sensors, satellite data; digital farm management systems)                        |
|                              | R&D activity within the cluster (presence of innovation centers; expenditures on research and development; number of patents and innovative projects)            |
| Human capital and personnel  | Qualification of employees and managers (level of education and professional training; ability to work with modern technologies)                                 |
|                              | Presence of educational and research institutions in the cluster (agricultural universities, colleges; research institutes; training centers)                    |
|                              | Management culture and entrepreneurial activity (willingness to implement innovations; efficiency of farm management)                                            |
| Institutional and regulatory | Stability and predictability of government policy (land reform; export/import regulation; tax policy)                                                            |
|                              | Presence of institutions supporting agricultural innovations (advisory services; business incubators; agricultural innovation hubs)                              |
|                              | Degree of cluster governance development (presence of cluster associations; quality of coordination between enterprises, authorities, and research institutions) |
| Market                       | Access to domestic and international markets (logistics, certification, quality standards)                                                                       |
|                              | Competitive pressure within the cluster (competition stimulates modernization and investment in innovations)                                                     |
|                              | Demand for high value-added products (development of processing, organic production, export niches)                                                              |

Source: created by the authors based on [1–2; 6–7].

at the level of the entire industry, but at the level of individual clusters, identified according to three criteria: geographic (cluster formations within specific districts or regions), functional (specialization — grains, dairy, livestock, etc.), and network-based (the structure of interconnections between suppliers, processors, and markets), in order to determine the extent to which these formations contribute to its innovative development. Naturally, due to the locality of the clusters, the diversity of their functional specialization, and the variability of network connections, the model will have practical value.

Accordingly, within the framework of the outlined study, correlation-regression methods for data processing and analysis were applied. Based on the performance indicators of existing cluster

associations, these methods allow for a quantitative assessment of the influence of key factors ( $X_1, X_2, X_3$ ) on the dependent variable  $Y$  (total innovation investments — expenditures on R&D, equipment modernization, digitalization) and enable the identification of insignificant development drivers for each cluster individually. It should be noted that correlation-regression analysis allows for the consideration of a broader set of potential independent variables or factors ( $X$ ), covering the economic, technological, human resources, institutional, and market characteristics of the clusters (see Table 2). In this context, correlation-regression models undergo analytical adaptation to local conditions during their formation, without losing overall scientific rigor.

It should be noted that the variables  $X$ , which may potentially be selected for inclusion in a multiple regression model, must satisfy a number of methodological requirements. First and foremost, they should be represented as numerical values, ensuring their suitability for subsequent statistical processing. If qualitative indicators that do not possess a natural numerical representation need to be included in the analysis, they should be assigned a quantitative interpretation. This can be achieved through the use of binary (dummy) variables, ordinal scales, or composite indices that aggregate expert or survey assessments.

Simultaneously, in order to construct a multiple correlation-regression equation reflecting the innovative development of Ukraine's agricultural sector based on a cluster approach, it is appropriate to follow the classical logic of building a multiple regression model, which includes: Stage 1 — selection and coding of variables; Stage 2 — preliminary data analysis and factor selection based on correlations; Stage 3 — assessment of multicollinearity and intercorrelations; Stage 4 — specification of the model in both structural and matrix form [5].

Stage 1 focuses on the identification and initial coding of variables. Specifically, it is necessary to define the dependent variable  $Y$  (e.g., expenditures on R&D, equipment modernization, digitalization [3–4]) and to select an initial set of factors  $X_1, X_2, \dots, X_p$  from Table 1. It is also recommended to perform normalization or standardization to

ensure comparability of variables (for example, standardizing via z-scores or applying a logarithmic transformation for highly skewed values, such as R&D activity within the cluster).

Stage 2, the preliminary data analysis, entails that the variables  $X$ , which can realistically be included in the model, must exhibit a statistically significant relationship with the dependent variable  $Y$ . This implies that the pairwise correlation coefficient  $|r|$  (correlation matrix) between the factor and the outcome should not only be statistically significant (in practice,  $|r|$  thresholds of 0.2–0.3 are generally considered) but also sufficiently high to justify its inclusion in the regression equation. In the absence of a discernible relationship, the variable will not contribute to improving the model's accuracy and may merely introduce additional statistical noise [5; 8].

Stage 3, the assessment of intercorrelations and multicollinearity, primarily involves analyzing the correlation matrix among the  $X$  variables. Factor variables should not exhibit strong linear relationships with one another, as this leads to intercorrelations that distort parameter estimates, complicate the interpretation of results, and reduce the reliability of regression conclusions. If, for a pair of variables  $X_i$  and  $X_j$ , the correlation coefficient satisfies  $|r| > 0.7$ –0.8, it is advisable to consider aggregation, removal, or the application of regularization methods (Ridge, Lasso) [4].

Regarding the formal assessment of multicollinearity, it can be conducted using the Fisher F-test according to the Farrar-Glauber methodology. The calculated F-values are compared with the critical (tabular) values at degrees of freedom  $v_1 = n - m$  and  $v_2 = m - 1$  and a significance level  $\alpha$ . If, for the  $k$ -th variable, the condition  $F_k > F_{\alpha}$  is satisfied, the variable is considered to be multicollinear with the other factors [5–6].

Stage 4. Model specification involves presenting the regression equation in its optimal basic form (1) and transitioning to the matrix formulation of the model.

The basic form of a multiple linear regression is given by the equation [4]:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi} + \varepsilon_i \quad (1);$$

where:  $Y$  — dependent variable ( $i$ -th observation),  $X$  — value of the  $j$ -th predictor for the  $i$ -th observation,  $\beta_0$  — intercept,  $\beta_1, \dots, \beta_p$  — regression coefficients,  $\varepsilon$  — error term.

In this case, the matrix form of the model will be as follows:

$$Y = X\beta + \varepsilon, \beta = (X^T X)^{-1} X^T Y,$$

where  $\beta$  is chosen to minimize  $\|Y - X\beta\|^2$ , (2);  
where:  $Y$  —  $n \times 1$  vector of dependent variables;

$X$  —  $n \times (p+1)$  matrix of predictors (the first column consists of ones),  $\beta$  —  $(p+1) \times 1$  vector of parameters,  $\varepsilon$  —  $n \times 1$  error vector.

Parameter estimation is performed using the least squares method, which involves minimizing the residual sum of squares with respect to  $\beta$ . A closed-form analytical solution exists only if the matrix  $X^T X$  is non-singular (i.e., invertible) [4].

In particular, following the outlined stages, the authors conducted economic-mathematical modeling of the innovative development of the Agrocluster "AgroVin" (Vinnytsia region, a member of the Ukrainian Cluster Alliance, specializing in grape cultivation and wine production) and the Cluster "Sil'tse" (Zakarpattia region, specializing in the cultivation of typical vegetables). It should be noted, however, that due to their relatively short period of operation, only four years of data were available for analytical processing. The modeling employed indicators of total domestic investments in innovations as the dependent variable  $Y$ , and a set of independent variables  $X$ , as presented in Table 1.

Based on the preliminary correlation analysis, it was established that:

For the "AgroVin" cluster (64 active participants), the most significant factors are:

—  $X_1$  — average volume of credit resources available to the cluster's agricultural producers (reflecting the financial capacity for modernization and the implementation of innovations);

—  $X_2$  — cost of implementing digital solutions (determining the investment barrier for technological innovations in production, logistics, or processing);

—  $X_3$  — investments in educational and research institutions within the cluster (shaping innovation potential and the capacity for "education-science-business" cooperation).

For the "Sil'tse" cluster (55 active participants), the most significant factors are:

—  $X_1$  — efficiency of farm management (affecting the ability to optimize processes, implement technological solutions, and manage resources);

—  $X_2$  — cost of implementing digital solutions (similarly to the AgroVin cluster, determining the entry barrier for innovative technologies);

—  $X_3$  — volume of investments in the technological level of enterprises (reflecting the renewal of technical and technological infrastructure and the pace of production modernization).

These variables were precisely those included in the multiple regression model of innovative development for the respective clusters.

The input data used to construct the economic-mathematical models of innovative development

**Table 3. Input and output data used to construct economic-mathematical models of innovative development for the Agroclusters "AgroVin" and "Sil'tse" 2021–2025, million UAH**

| XY | “AgroVin” |      |      |      |                                  |      |                                | “Sil’tse”                                                |        |      |      |      |                                   |      |                                    |                                                          |
|----|-----------|------|------|------|----------------------------------|------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|------|------|------|-----------------------------------|------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|    | 2021      | 2022 | 2023 | 2024 | 2025                             | 2026 | Innovative development model   | Model significance                                       | 2021   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025                              | 2026 | Innovative development model       | Model significance                                       |
|    | Actual    |      |      |      | Forecast according to the model* |      |                                |                                                          | Actual |      |      |      | Forecast according to the model** |      |                                    |                                                          |
| Y  | 11,8      | 13,5 | 10,4 | 15,9 | 17,6                             | 19   | Y=4.66+ 1.12X1 + 2.41X2-2.11X3 | 100% of the change in Y is explained by the change in Xj | 9      | 17   | 13   | 20   | 21                                | 24,7 | Y= 5.67-0.54X1 + 5.09X2 + 0.5475X3 | 100% of the change in Y is explained by the change in Xj |
| X1 | 3         | 3,9  | 4    | 6,7  | 7,37                             | 8,48 |                                |                                                          | 2,2    | 3    | 4    | 5,3  | 5,3                               | 5,3  |                                    |                                                          |
| X2 | 3,7       | 3    | 2,28 | 3,4  | 3,79                             | 3,88 |                                |                                                          | 1,1    | 2    | 1,5  | 3    | 3,35                              | 3,78 |                                    |                                                          |
| X3 | 1,9       | 1,3  | 2    | 2,1  | 2,1                              | 2,1  |                                |                                                          | 2,4    | 3    | 3,6  | 4,9  | 4,9                               | 4,9  |                                    |                                                          |

Note:

\* It is assumed that cluster participants will increase the average volume of credit resources available for attraction ( $X_1$ ) by engaging the cluster's partner banks (by 10% by the end of 2025 and by 15% by the end of 2026); and will increase investments in the implementation of digital solutions ( $X_2$ ) through the use of digital platforms for production, logistics, and sales management (by 11.5% by the end of 2025 and by 12.6% by the end of 2026).

\* It is assumed that cluster participants will increase the cost of implementing digital solutions ( $X_2$ ) through the use of digital platforms for production, logistics, and sales management (by 11.5% by the end of 2025 and by 12.6% by the end of 2026).

Source: authors' own elaboration/

for the Agroclusters "AgroVin" and "Sil'tse" are presented in Table 3.

Thus, as a result of constructing the multifactor linear regression model for the innovative development of "AgroVin" and obtaining a closed-form analytical solution, the model takes the form  $Y = 4.6642 + 1.12X_1 + 2.41X_2 - 2.11X_3$ .

Furthermore, according to the matrix of pairwise correlation coefficients, all  $|r| < 0.7$ , indicating the absence of multicollinearity among the factors (see Table 4).

Accordingly, the innovative development model should be structured so that changes in the

internal innovation investments of "AgroVin" participants follow a clear and interpretable pattern, in which:

1. An increase in the average volume of credit resources available for attraction,  $X_1$ , by 1 million UAH leads to an average increase in Y of 1.116 million UAH. This indicates that access to credit facilitates production modernization and enhances the willingness of cluster participants to invest in technological innovations.

2. An increase in  $X_2$  by 1 million UAH leads to an average increase in Y of 2.409 million UAH. This demonstrates that investments in digitalization

**Table 4. Matrix of pairwise correlation coefficients of all variables in the "AgroVin" innovative development model**

| -  | y        | x1      | x2      | x3       | Conclusions from the correlation analysis                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----------|---------|---------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| y  | 1        | 0.7457  | 0.511   | -0.00392 | The strongest driver of innovation is $X_1$ (credits), followed in significance by $X_2$ (digitalization). Weak or nearly zero relationships between $X_2$ and $X_3$ , as well as between $X_3$ and Y, indicate the absence of multicollinearity for these factors. |
| x1 | 0.7457   | 1       | -0.1058 | 0.3095   |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| x2 | 0.511    | -0.1058 | 1       | 0.0551   |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| x3 | -0.00392 | 0.3095  | 0.0551  | 1        |                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Source: authors' own elaboration based on SPSS modules.

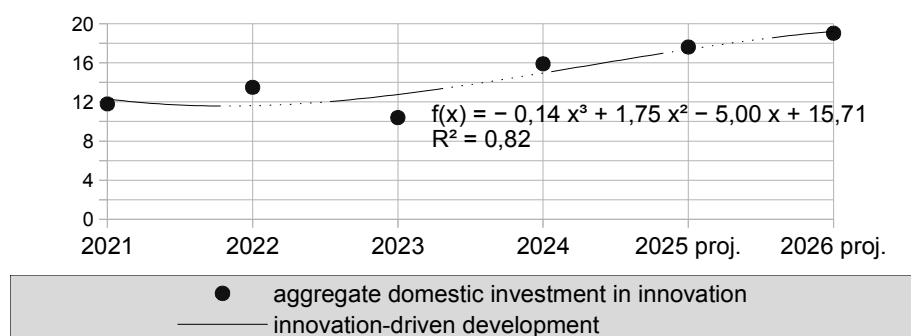


**Figure 1. Actual and forecasted changes in internal innovation investments of "AgroVin" participants from 2021 to 2026, million UAH**

Source: authors' own elaboration based on SPSS modules.

exert the strongest positive effect, highlighting that digital solutions are a key driver of development in production, logistics, and processing.

3. An increase in  $X_3$  by 1 million UAH leads to an average decrease in  $Y$  of 2.11 million UAH. This suggests that the effect of investments in "education-science-business" cooperation is delayed-resources are expended in the short term, while benefits materialize later.

Based on the planned changes in  $X_1$  and  $X_2$ , it is possible to visualize the projected trend of innovative development in the "AgroVin" cluster from 2021 to 2026 (see Figure 1).

The impact of the changes illustrated in the figure on the average volume of credit resources available to the cluster's agricultural producers and the cost of implementing digital solutions is evident, as, under unchanged conditions, it will enable a transition to a sustainable increase in internal innovation investments by "AgroVin" participants starting from 2025.

Meanwhile, as a result of constructing the multifactor linear regression model for the innovative development of "Sil'tse" and obtaining a closed-form analytical solution, it takes the form  $Y = 5.6711 - 0.5421X_1 + 5.0923X_2 + 0.5475X_3$ . According to the matrix of pairwise correlation

coefficients, all  $|r| < 0.7$ , indicating the absence of multicollinearity among the factors; that is, the independent variables are not strongly correlated and can be reliably used in the model (see Table 5).

The innovative development model should be structured so that changes in internal innovation investments of "Sil'tse" participants follow a clear and interpretable pattern, in which:

1. An increase in farm management efficiency,  $X_1$ , by 1 million UAH leads to an average decrease in  $Y$  of 0.542 million UAH. Improving management efficiency may temporarily reduce internal innovation investments, as resources are directed toward optimizing current processes and monitoring operational activities.

2. An increase in the cost of implementing digital solutions,  $X_2$ , by 1 million UAH leads to an average increase in  $Y$  of 5.092 million UAH. Investments in digitalization stimulate production modernization and productivity growth.

3. An increase in investments in the technological level of enterprises,  $X_3$ , by 1 million UAH leads to an average increase in  $Y$  of 0.548 million UAH. Modernization of the technical and techno-

**Table 5. Matrix of pairwise correlation coefficients of all variables in the "Sil'tse" innovative development model, 2021–2025, million UAH**

| -  | y      | x1      | x2     | x3      | Conclusions from the correlation analysis                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|--------|---------|--------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| y  | 1      | 0.5584  | 0.9912 | 0.3445  | The strongest driver of innovation is $X_2$ (cost of implementing digital solutions), as evidenced by its very high correlation with $Y$ (0.9912). All $ r  < 0.7$ (except for the $Y-X_2$ relationship) → multicollinearity among $X_1$ , $X_2$ , and $X_3$ is generally low, making the model statistically reliable. |
| x1 | 0.5584 | 1       | 0.639  | 0.00956 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| x2 | 0.9912 | 0.639   | 1      | 0.2434  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| x3 | 0.3445 | 0.00956 | 0.2434 | 1       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Source: authors' own elaboration based on SPSS modules.

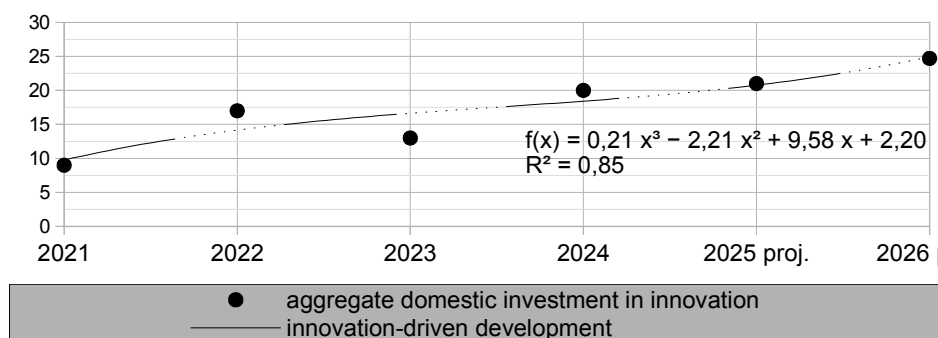


**Figure 2. Actual and forecasted changes in internal innovation investments of "Sil'tse" participants from 2021 to 2026, million UAH**

Source: compiled by the authors based on SPSS modules.

logical base of enterprises encourages innovation investments, although the effect is less pronounced than that of digitalization.

Based on the planned changes in  $X_2$ , it is possible to visualize the trend of innovative development of the "Sil'tse" cluster from 2021 to 2026 (see Figure 2).

Thus, the effect of the changes in the cost of implementing digital solutions, as outlined in the figure, is evident, since, under unchanged conditions, it will allow a transition from 2025 to a sustainable increase in internal investments in innovation by the participants of "Sil'tse."

It should be noted that the approach we propose for constructing models of innovative development in the agricultural sector, based on a cluster approach, allows for a systematic assessment of the impact of key factors on total investments in innovation, taking into account the specific conditions in which each individual cluster operates.

### CONCLUSIONS

Within the scope of this study, it was noted that economic-mathematical modeling of innovative development based on a cluster approach is an extremely complex scientific task, as it requires the construction of models capable not only of systematically assessing the impact of key factors on total investments in innovation, but also of reflecting the specific conditions under which each cluster operates.

The results of the study demonstrate that the most suitable approach for addressing this task is a correlation-regression model, which evaluates the impact of key factors on the dependent variable while undergoing analytical adaptation to local conditions during its formation, without compromising overall scientific rigor. Thus, the model identifies critically important influencing

factors and enables the simulation of various development scenarios, while supporting the substantiation of political and economic decisions in the agricultural sector.

The innovation development model constructed within the framework of this study, exemplified by the clusters "AgroVin" (Vinnytsia region, a participant of the Ukrainian Cluster Alliance, specializing in grape cultivation and wine production) and "Sil'tse" (Zakarpattia region, specializing in the cultivation of typical vegetables), demonstrated its inherent ability to systematically assess the impact of key factors on total investments in innovation. The study showed that for the "AgroVin" cluster, the main drivers are financial support (loans) and digitalization. For the "Sil'tse" cluster, the primary factors are digitalization, technical modernization of enterprises, and the efficiency of farm management.

It should be noted that the practical value of this model lies in its ability to quantitatively forecast innovative development while accounting for the specific conditions under which each cluster operates and evolves. This allows cluster managers and government support bodies to anticipate the effects of changes in financial, technological, and managerial resources. Furthermore, given that digitalization is a key driver of innovation in both clusters, this highlights the need for state support in implementing digital solutions and developing IT infrastructure within the agricultural sector.

Prospects for further research include the refinement and adaptation of economic-mathematical models of innovative development in the agricultural sector, taking into account the regional characteristics of clusters, as well as the integration of advanced data analysis and forecasting methods to enhance the effectiveness of managerial decisions and support the sustainable competitiveness of national agriculture.

Література:

1. Гарафонов О.І., Кінзерська О., Кравчик Ю., Іванько А., Приступа А. Упровадження фінансової стратегії сталого еколого-економічного розвитку в агропромисловому секторі. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 40—47.

2. Журба І.О. Оцінювання результативності реалізації кластерних ініціатив регіону. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2015. № 2. С. 91—100.

3. Літвінов Д., Шалений В. Теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних зв'язків в агрокластері. Економіка та суспільство. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-29>

4. Максименко Ж., Командровська В. Кореляційно-регресійний аналіз факторів формування та розвитку інтелектуального капіталу в Україні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 4 (51). pp. 383—396.

5. Мажара Г., Грекул А. Економіко-математичне моделювання оцінки інвестиційного потенціалу України. Економіка та суспільство. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-3>

6. Derlukiewicz N., Mempel-Sniezyk A., Mankowska D., Dyjakon A., Minta S., Pilawka T. How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies. Sustainability. 2020. No 12 (7), pp. 1—15.

7. Федорчук О.М., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Агропромислові кластери: проблеми, переваги та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 4 (78). С. 63—69.

8. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.96

References:

1. Garafonova, O.I., Kinzerska, O., Kravchik, Yu., Ivanko, A. and Prystupa, A. (2021), "Implementation of a financial strategy for sustainable ecological and economic development in the agro-industrial sector", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 40—47.

2. Zhurba, I. O. (2015), "Assessment of the effectiveness of the implementation of cluster initiatives in the region", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 2, pp. 91—100.

3. Litvinov, D., and Shaleny, V. (2024), "Theoretical and methodological principles of the formation of organizational and economic ties in the agricultural cluster", Ekonomika ta suspil'stvo,

vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-29>

4. Maksymenko, Zh., and Komandrovskaya, V. (2023), "Correlation-regression analysis of factors of formation and development of intellectual capital in Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (51), pp. 383—396.

5. Mazhara, G., and Grekul, A. (2023), "Economic and mathematical modeling of the assessment of the investment potential of Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-3>

6. Derlukiewicz, N., Mempel-Sniezyk, A., Mankowska, D., Dyjakon, A., Minta, S. and Pilawka, T. (2020), "How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies", Sustainability, vol. 12 (7), pp. 1—15.

7. Fedorchuk, O.M., Petrenko, V.S., and Kar-naushenko, A.S. (2020), "Agro-industrial clusters: problems, advantages and prospects", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 4 (78), pp. 63—69.

8. Shmatkovskaya, T. O., Stashchuk, O. V., and Dzyamulych, M. I. (2021), "Big data and business modeling of economic systems", Efektyvna ekonomika, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.96  
Стаття надійшла до редакції 18.11.2025 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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 657

Т. М. Саванчук,

к. е. н., доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8584-0302>

А. Ю. Алексєєва,

здобувач вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9242-9987>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.184

## ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ГРОШОВОЇ ВІНАГОРОДИ ПРАЦІВНИКІВ ДСНС УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ

T. Savanchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Aliksieieva,

Applicant for higher education, Dnipro State Agrarian and Economic University

### PECULIARITIES OF TAXATION OF MONETARY REMUNERATION OF EMPLOYEES OF THE STATE EMERGENCY SERVICE OF UKRAINE AND WAYS TO MINIMIZE TAX RISKS

У статті досліджено особливості оподаткування грошового забезпечення працівників ДСНС України в умовах воєнного стану. Проаналізовано основні нормативно-правові засади справляння ПДФО, військового збору та єдиного соціального внеску і визначено вплив податкових нововведень на фонд оплати праці. Особлива увага приділена податковим ризикам, що виникають у зв'язку із застосуванням пільг, оформленням підтверджуючих документів та адмініструванням податків в умовах зміни статусу працівників. Наголошено на необхідності зниження таких ризиків та запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності взаємодії між підрозділами ДСНС та органами ДПС України. Аргументовано доцільність створення єдиного інформаційного регламенту, електронного "Календаря податкової взаємодії", системи електронних запитів і довідника податкових роз'яснень. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих підходів сприятиме мінімізації податкових ризиків, підвищенню прозорості облікових процесів та зміцненню фінансової дисципліни у сфері цивільного захисту.

The article examines the features of taxation of cash benefits for employees of the State Emergency Service of Ukraine under martial law. It is established that taxation of income of employees of the State Emergency Service of Ukraine is an integral part of the tax system of Ukraine and has a number of features related to the specifics of the service, the martial law regime and social guarantees established for ordinary and commanding personnel. The importance of correct calculation and payment of taxes is emphasized, since these processes directly affect the financial stability of the state, budget formation and the level of social protection of employees performing tasks of increased danger. The main regulatory and legal principles of levying personal income tax, military levy and single social contribution are analyzed and the impact of tax innovations on the payroll of employees of the State Emergency Service of Ukraine is determined. The benefits provided for employees performing tasks in combat zones are studied. Particular attention is paid to tax risks arising from the use of benefits, the preparation of supporting documents and the administration of taxes in the event of a change in the status of employees. The need to reduce such risks is emphasized and a set of measures is proposed to

increase the efficiency of interaction between the units of the State Emergency Service of Ukraine and the bodies of the State Tax Service of Ukraine. The feasibility of creating a single information regulation, an electronic calendar of tax interaction, holding coordination meetings and implementing a system of electronic requests and a directory of tax explanations is argued. It is substantiated that the proposed measures will simplify the work of accounting staff, increase the transparency of accounting processes, ensure the unity of the practice of applying tax norms in different regions and strengthen financial discipline. The need for an integrated approach to improving the system of taxation of cash payments of employees of the State Emergency Service of Ukraine through a combination of regulatory, organizational and technological solutions is proven.

*Ключові слова: оподаткування, грошове забезпечення, воєнний стан, податкові ризики, мінімізація податкових ризиків, запропоновані заходи.*

*Key words: taxation, cash security, martial law, tax risks, tax risk minimization, proposed measures.*

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

Визначення особливостей оподаткування грошового забезпечення працівників ДСНС України має суттєве значення для забезпечення фінансової стабільності держави та належного соціального захисту осіб, що виконують завдання в умовах підвищеного ризику. Питання правильного оподаткування таких виплат набули особливої актуальності в період воєнного стану, коли структура грошового забезпечення доповнена численними компенсаціями, преміями та надбавками.

Недостатня узгодженість податкового законодавства, часті зміни ставок і пільг створюють податкові ризики для установ ДСНС, знижують ефективність управління коштами та можуть призводити до фінансових втрат. У цьому контексті постає необхідність наукового обґрунтування підходів до вдосконалення механізму оподаткування грошової винагороди та мінімізації податкових ризиків.

Розв'язання цієї проблеми має важливе практичне значення для підвищення прозорості облікових процесів, ефективності бюджетного фінансування та зміцнення податкової дисципліни у сфері цивільного захисту.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання організації обліку оплати праці на підприємствах, що фінансуються з державного бюджету достатньо глибоко висвітлені в працях українських науковців. Зокрема, Губарик О. М., Макашова Є. В. та Власенко І. С. розглядають методичні аспекти обліку та контролю розрахунків із заробітної плати в бюджетних установах, акцентуючи увагу на автоматизації облікових процесів і мінімізації типових поми-

лок бухгалтера [1]. Пугаченко О. аналізує організацію обліку розрахунків із ПДФО та наголошує, що добре налагоджена бухгалтерська робота дозволяє систематизувати порядок формування оподаткованого доходу, показує проблеми доказовості підстав для пільг і компенсацій в аудиті та підкреслює потребу у внутрішніх контролях [8]. Максим'як А. описує кореспонденції рахунків, проблемні місця при перехідних виплатах і типові помилки при розрахунках ПДФО/ЄСВ [2].

Проте проведений аналіз наукових праць засвідчив, що дослідники основну увагу зосереджують на удосконаленні бухгалтерського обліку та автоматизації процесів нарахування заробітної плати в бюджетних установах. Разом із тим, питання правильності оподаткування заробітної плати, особливо в умовах воєнного стану, залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, мало уваги приділяється особливостям оподаткування грошового забезпечення працівників ДСНС України, які несуть службу в надзвичайно важких умовах.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних підходів до оподаткування грошового забезпечення працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій, аналіз нормативно-правових засад нарахування та сплати податків при виплаті такої винагороди, ідентифікація податкових ризиків та обґрунтування напрямів їх мінімізації.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Оподаткування доходів працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій є складовою частиною податкової системи Украї-

ни і має низку особливостей, пов'язаних із специфікою служби, режимом воєнного стану та соціальними гарантіями, встановленими для осіб рядового і начальницького складу. Основні принципи, порядок нарахування та сплати податків і зборів визначені Податковим кодексом України [3], який регламентує всі питання, пов'язані з доходами фізичних осіб, у тому числі з оплатою праці та грошовим забезпеченням працівників силових та спеціальних органів.

Згідно зі статтею 163 Податкового кодексу України: "Об'єктом оподаткування є загальний місячний дохід громадянина, який включає заробітну плату..." [3]. Це означає, що грошове забезпечення працівників ДСНС України є об'єктом оподаткування податком на доходи фізичних осіб та військовим збором.

Ставка ПДФО визначена пунктом 167.1 статті 167 Податкового кодексу України і становить 18 відсотків від бази оподаткування. Цей податок є одним із основних джерел наповнення державного бюджету, а отже правильне нарахування та перерахування мають важливе значення не лише для держави, а й для забезпечення соціальної справедливості у системі оплати праці працівників ДСНС.

Окрім ПДФО, на доходи працівників нараховується військовий збір. Його базова ставка до грудня 2024 року відповідно до підпункту 1.3 пункту 161 підрозділу 10 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу становила 1,5 відсотка від об'єкта оподаткування [3]. Проте після ухвалення Закону України від 10 жовтня 2024 року № 4015-ІХ "Про внесення змін до Податкового кодексу України" [4] ставка військового збору була підвищена до 5 відсотків.

Водночас для окремих категорій працівників, зокрема "осіб, які виконують службові обов'язки у районах бойових дій або беруть участь у заходах з відсічі і стримування збройної агресії", законодавством передбачено пільги. Згідно з підпунктом 1.7 пункту 161 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу: "у період дії воєнного стану доходи у вигляді грошового забезпечення ... не підлягають оподаткуванню військовим збором за умови безпосередньої участі цих осіб у бойових діях" [3].

Підтвердження права на таку пільгу здійснюється відповідно до "Постанови Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року № 1161" [7]. У цьому документі визначено порядок засвідчення статусу осіб, які беруть участь у заходах із забезпечення оборони держави, зокрема шляхом надання витягів з наказів командирів про виплату додаткової винагороди. Для працівників ДСНС це означає, що

якщо вони залучені до безпосереднього виконання завдань у зонах бойових дій або на територіях, де здійснюються заходи оборонного характеру, їх грошове забезпечення не оподатковується військовим збором.

Паралельно з податками на доходи працівників органи ДСНС здійснюють нарахування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Цей внесок регулюється Законом України від 8 липня 2010 року № 2464-VI "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" [6]. Ставка ЄСВ становить 22 відсотки. Відповідно до положень цього закону, нарахування і сплата ЄСВ за військовослужбовців і осіб рядового складу здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, що гарантує безперервність страхового стажу і соціального захисту незалежно від стану фінансування.

Механізм нарахування та сплати ЄСВ детально визначений "Постановою Кабінету Міністрів України від 2 березня 2011 року № 178" [5], яка передбачає, що державні органи, у тому числі підрозділи цивільного захисту, сплачують внески централізовано відповідно до даних бухгалтерського. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість розрахунків і мінімізувати помилки при звітуванні до Пенсійного фонду.

Враховуючи визначені особливості оподаткування працівників ДСНС України, у процесі адміністрування податків і зборів у цій сфері існує низка податкових ризиків. До основних можна віднести неточності у визначенні бази оподаткування, помилки при застосуванні пільг із військового збору, несвоєчасне оформлення підтверджувальних документів. Особливої уваги потребує ситуація, коли працівник тимчасово переміщується до іншого підрозділу або змінює статус участі у бойових діях, що може вплинути на правильність нарахування податків. У таких випадках можливе подвійне оподаткування або виникнення переоплат, що потребує коригування.

На нашу думку, важливим аспектом підвищення ефективності адміністрування податків у системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій є налагодження тісної, постійної та формалізованої взаємодії між бухгалтерськими підрозділами та органами Державної податкової служби. Сучасні виклики, зокрема динамічні зміни у податковому законодавстві в умовах воєнного стану, потребують створення системного підходу.

В цьому контексті, ми вважаємо за доцільне запровадити єдиний регламент інформаційної взаємодії між органами ДСНС та податковими інспекціями, який би визначав порядок, строки

та форми обміну даними. Такий регламент може бути оформлений як спільний наказ або інструкція між ДСНС і ДПС України, де чітко визначено відповідальних осіб, канали комунікації, форми електронних документів, періодичність перевірок і оновлення даних про грошове забезпечення. Це дало б можливість не лише оперативно реагувати на зміни законодавства, а й своєчасно коригувати нарахування податків і зборів.

Одним із практичних механізмів реалізації такої взаємодії може стати створення електронного "Календаря податкової взаємодії", який інтегрується у внутрішню систему обліку ДСНС. Цей календар відображав би всі контрольні дати подання звітів, сплати податків, а також строки отримання роз'яснень або оновлення нормативних документів. У календарі можуть бути налаштовані автоматичні сповіщення для бухгалтерів про зміни ставок податків, нові пільги чи терміни подання декларацій. Такий інструмент мінімізує ризик прострочення або пропуску обов'язкових звітних періодів.

Крім того, для підвищення якості розрахунків доцільно запровадити щоквартальні координаційні наради між представниками обласних підрозділів ДСНС і податкових адміністрацій. На цих зустрічах можуть обговорюватися питання правильності відображення компенсацій ПДФО, застосування пільг із військового збору, особливостей нарахування ЄСВ, а також проблеми, що виникають у процесі підготовки звітності. За результатами таких нарад доцільно оформлювати протокол погодження, який фіксує домовленості щодо усунення недоліків і встановлює строки їх виконання.

Окремо, було б доцільним, передбачити створення єдиного інформаційного довідника для бухгалтерів підрозділів ДСНС, який має оновлюватися паралельно зі змінами в оподаткування. У ньому можна зібрати роз'яснення щодо застосування норм Податкового кодексу, приклади правильного оформлення розрахунків, алгоритми визначення бази оподаткування та зразки документів для підтвердження пільг. Такий довідник міг би функціонувати у вигляді внутрішнього електронного ресурсу або інтегрованого модуля у програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку.

Удосконалення комунікації можливе також шляхом створення системи оперативних електронних запитів. Наприклад, у разі виникнення спірної ситуації щодо нарахування військового збору бухгалтер ДСНС міг би направити електронний запит до ДПС з коротким описом ситуації та отримати офіційну відповідь упродовж 2—3 днів. Це зменшило б кількість помилок, по-

в'язаних із різним трактуванням норм законодавства, та сприяло б уніфікації підходів.

З метою забезпечення прозорості звітності доцільно розробити єдину форму узгоджувального акту між підрозділом ДСНС і територіальним органом ДПС. Цей документ може складатися щорічно й містити результати звірки сум нарахованих і сплачених податків, компенсацій, переплат і недоплат. Підписання такого акту дозволить офіційно підтверджувати коректність податкових розрахунків і забезпечить взаємну відповідальність сторін.

Важливим напрямом зміцнення зазначеної взаємодії є підвищення кваліфікації бухгалтерів ДСНС у співпраці з податковою службою. Доцільно запровадити спільні навчальні семінари, вебінари або тренінги, які проводитимуть фахівці ДПС з актуальних питань оподаткування грошового забезпечення. Це сприятиме підвищенню обізнаності працівників, покращенню якості звітності та зниженню ризику штрафних санкцій.

Для посилення аналітичної роботи можна також запровадити щомісячний моніторинг показників податкових відрахувань у кожному регіональному управлінні ДСНС. Результати аналізу передаватимуться до центрального апарату, який у взаємодії з податковою службою здійснюватиме оцінку відповідності показників загальнодержавним нормам. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення, з'ясовувати їх причини і вживати коригувальних заходів.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Система оподаткування доходів працівників ДСНС є важливим елементом фінансової стабільності держави та гарантією соціального захисту осіб, які виконують відповідальні функції у сфері безпеки й оборони. Вирішення питань адміністрування нарахування та сплати податків із зазначених доходів та мінімізації податкових ризиків, потребує напрацювання чітких і гнучких механізмів взаємодії між податковими органами та бухгалтерськими службами ДСНС. Ключовим напрямом підвищення ефективності податкових процесів має стати удосконалення комунікації з ДПС через створення спільного інформаційного простору, єдиного регламенту обміну даними, довідника податкових роз'яснень і "Календаря податкової взаємодії". Вдосконалення організації оподаткування грошового забезпечення працівників ДСНС має здійснюватися комплексно через поєднання нормативного, організаційного й технологічного підходів, що забезпечить стабільність податкової звітності, прозорість

розрахунків і ефективне виконання фінансових зобов'язань держави. Підвищення професійної компетентності бухгалтерів, спільні навчальні заходи та системний моніторинг податкових показників у регіональних управліннях сприятимуть уніфікації практики застосування законодавства, зменшенню ризику порушень і підвищенню фінансової дисципліни.

#### Література:

1. Губарик О. М., Макашова Є. В., Власенко І. С. Оптимізація обліку та контролю розрахунків із заробітної плати в бюджетних установах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-02> (дата звернення: 07.11.2025).

2. Максим'як А. Особливості обліку розрахунків з оплати праці в умовах воєнного стану. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. Т. 1, № 16. С. 90—94.

3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану: Закон України від 10.10.2024 № 4015-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

5. Про затвердження Порядку нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за деякі категорії застрахованих осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2011 № 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/178-2011-п#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

6. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

7. Про порядок підтвердження статусу осіб, які беруть безпосередню участь в антитерористичній операції та/або здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, що здійснюються шляхом проведення операції Об'єднаних сил (ООС), з метою застосування пільги з оподаткування військовим

збором: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1161. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1161-2015-п#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

8. Пугаченко О., Фоміна Т. Організація обліку розрахунків за податком на доходи фізичних осіб у закладах охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-147> (дата звернення: 07.11.2025).

#### References:

1. Hubaryk, O.M., Makashova, Ye.V. and Vlasenko, I.S. (2024), "Optimization of payroll accounting and control in budgetary institutions", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnya, vol. 1, no. 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-02>.

2. Maksim'yak, A. (2024), "Peculiarities of payroll accounting in martial law conditions", Visnyk students'koho naukovooho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa, vol. 1, no. 16, pp. 90—94.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 7 November 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws regarding budget balance during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text> (Accessed 7 November 2025).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On approval of the procedure for accrual and payment of a single social insurance contribution for certain categories of insured persons", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/178-2011-п#Text> (Accessed 7 November 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On collection and accounting of a single social insurance contribution", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (Accessed 7 November 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On procedure for confirming status of persons participating in ATO/OS operation for military tax benefits", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1161-2015-п#Text> (Accessed 7 November 2025).

8. Puhachenko, O. and Fomina, T. (2024), "Organization of personal income tax accounting in healthcare institutions", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-147>

*Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.*

УДК 336.748.

М. Б. Паласевич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4474-543X>

М. Б. Файдула,

аспірант кафедри математики та економіки,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2810-9064>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.189

## АНТИІНФЛЯЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

M. Palasevich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

M. Faydula,

Postgraduate student of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

### ANTI-INFLATIONARY POLICY AS AN ELEMENT OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY

У статті досліджено антиінфляційну політику як ключовий інструмент забезпечення економічної безпеки держави в умовах зростання внутрішніх і зовнішніх викликів. Розкрито сутність інфляційних процесів, їхній вплив на макроекономічну стабільність, добробут населення та конкурентоспроможність національної економіки. У роботі підкреслено, що інфляційні процеси впливають не лише на макроекономічну рівновагу, але й на фінансову стійкість, конкурентоспроможність національного виробництва та соціально-економічну стабільність. Особливу увагу приділено аналізу інструментів антиінфляційної політики — від класичних монетарних важелів до фіскальних коригувань і комплексних структурних реформ. У статті обґрунтовується необхідність поєднання жорстких і гнучких механізмів регуляторного впливу. Розглянуто роль центрального банку та уряду у формуванні узгодженої антиінфляційної стратегії, що включає контроль грошової пропозиції, оптимізацію бюджетних видатків, підтримку виробництва та інвестицій, розвиток конкурентного середовища. Доведено, що ефективна антиінфляційна політика не лише стабілізує макроекономічні показники, а й зміцнює стратегічний потенціал економічної безпеки держави, сприяючи сталому розвитку та підвищенню стійкості до кризових явищ.

The article examines anti-inflationary policy as a key tool for ensuring the economic security of the state in the face of growing internal and external challenges. The essence of inflationary processes, their impact on macroeconomic stability, the well-being of the population and the competitiveness of the national economy are revealed. The key forms of manifestation of inflationary risks are systematized, their structural and conjunctural sources are identified, and the relationship of these risks with the basic criteria of the state's economic security is also revealed. The paper emphasizes that inflationary processes affect not only macroeconomic equilibrium, but also financial stability, the competitiveness of national production and socio-economic stability. Particular attention is paid to the analysis of anti-inflationary policy instruments — from classical monetary levers to fiscal adjustments and comprehensive structural reforms in the context of modern economic dynamics. The article justifies the need to combine rigid and flexible mechanisms of regulatory influence, in particular, balancing between restrictive monetary policy and stimulating instruments for the development of the real sector. It is emphasized that the complexity, coherence and adaptability of policy are key factors in the changing global economic environment. The role of the central bank and the government in the formation of a coordinated anti-inflationary strategy is considered, which includes money supply control, optimization of budget expenditures, support for production and investment, and the development of a competitive environment. The importance of forecasting inflationary trends, improving the quality of statistical monitoring and creating institutional conditions to reduce the

vulnerability of the economy to price shocks is emphasized. It has been proven that an effective anti-inflationary policy not only stabilizes macroeconomic indicators, but also strengthens the strategic potential of the state's economic security, contributing to sustainable development and increasing resilience to crisis phenomena.

*Ключові слова: антиінфляційна політика, економічна безпека держави, макроекономічна рівновага, монетарна політика, фінансова політика, валютні обмеження, прогнозування інфляції.*

*Key words: anti-inflationary policy, economic security of the state, macroeconomic equilibrium, monetary policy, fiscal policy, currency restrictions, inflation forecasting.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічна безпека держави є комплексним поняттям, що охоплює стабільність фінансової системи, стійкість до зовнішніх та внутрішніх шоків, ефективне управління державними ресурсами та здатність забезпечити сталий розвиток. Вона формує фундамент, на якому вибудовується не лише економічна, а й політична та соціальна стабільність суспільства. До її складу входять збалансованість бюджетної політики, надійність банківського сектору, здатність держави протидіяти кризовим явищам, а також ефективне регулювання ринкових процесів і стратегічне планування. Ефективно вибудована антиінфляційна політика створює міцну основу для економічного зростання, розширення інвестиційної активності та забезпечення соціальної стабільності. Стабільний рівень цін сприяє довірі до державних інституцій, стимулює розвиток підприємництва, підтримує купівельну спроможність населення та зменшує ризики для бізнесу. У довгостроковій перспективі це формує сприятливе середовище для модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення загальнонаціональної стійкості.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Антиінфляційна політика є важливою складовою економічної безпеки кожної держави, оскільки вона формує комплекс багаторівневої системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на стримування інфляції, зміцнення стабільності національної валюти та підтримання передбачуваного цінового середовища. Напрямок реалізації антиінфляційної політики детально аналізують відомі зарубіжні учені — Д. Беланд [8], У. Беріша [9], А. Вайхенрідер [10], Е. Васнер [14], І. Вебер [14], Б. Греве [8], Е. Гюрер [10], Б. Кантільон [8], А. Мореїра [8], І. Регмі [13], С. Роверддер [11], П. Самуельсон [12], Д. Се-

вак [9], Р. Солоу [12], Дж. Стігліц [13], М. Херд [11], Р. Хік [8].

Дослідження вітчизняними вченими взаємозв'язків інфляційних процесів та економічної безпеки в українській економіці особливо актуальними стали після повномасштабного вторгнення росії, оскільки війна спричинила багатовимірний шок, який охопив виробничий сектор, товарні ринки, фінансову систему та ринок праці. Порушення торговельних потоків, руйнування інфраструктури і необхідність масштабних оборонних видатків посилили інфляційний тиск, а зростання невизначеності та ризиків вразило ключові інститути, що забезпечують економічну безпеку держави, що і відобразилося у їхніх працях — О. Дзюблюка [1], А. Жукової [2], Ю. Заволоки [3], А. Івка [3], В. Коваленка [4], І. Ксьонжика [6], Г. Мацьківа [6], А. Петришина [6], О. Сергеева [4], М. Сідненка [3], Н. Шабалдас [2], С. Шелудька [7] та інших.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розкриття функціональної ролі антиінфляційної політики в забезпеченні фінансової стабільності та економічної безпеки української економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Одним із ключових елементів економічної безпеки є антиінфляційна політика — цілісна та багаторівнева система взаємопов'язаних заходів, що покликана стримувати інфляційні процеси, забезпечувати стабільність національної валюти та підтримувати передбачуваність цінового середовища. Її роль виходить далеко за межі простої боротьби зі зростанням цін: фактично вона формує умови, у яких функціонують підприємства, домогосподарства та інвестори, визначає їхні стратегічні рішення й ступінь упевненості у майбутньому [9, с. 4228]. Стабільний рівень інфляції, досягнутий завдя-

ки ефективній політиці, сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки, стимулює інвестиційну активність та зміцнює довіру до фінансової системи [1, с. 26].

Антиінфляційна політика охоплює широкий спектр інструментів і механізмів. Центральне місце в ній посідають монетарні заходи, що здійснюються центральним банком: регулювання грошової маси, управління процентними ставками, операції на відкритому ринку та інші засоби впливу на фінансові потоки. Водночас її ефективність значною мірою залежить від узгодженості з фінансовою, бюджетною та соціальною політикою держави. Лише комплексний і скоординований підхід дозволяє забезпечити макроекономічну рівновагу, мінімізувати інфляційні ризики та створити умови для сталого економічного розвитку. Завдяки цьому бізнес та домогосподарства отримують можливість ухвалювати виважені рішення щодо споживання, інвестицій та заощаджень, не побоюючись різких коливань купівельної спроможності грошей [10, с. 136].

Цінова стабільність виступає одним із фундаментальних критеріїв економічної безпеки держави. Неконтрольоване зростання цін здатне призвести до низки негативних наслідків, зокрема [11, с. 13]:

- знецінення доходів населення та зниження рівня добробуту;
- посилення фінансової невизначеності, що ускладнює довгострокове планування;
- скорочення інвестиційної активності через зростання ризиків для бізнесу;

**Таблиця 1. Інструменти та механізми антиінфляційної політики в Україні**

| Тип інструменту / механізму                 | Мета / функція                                                                                            | Механізми реалізації антиінфляційної політики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Монетарна політика                          | Контроль грошової маси, вплив на кредитування, інфляційні очікування                                      | 1. Облікова ставка НБУ – використовується як основний інструмент таргетування інфляції.<br>У квітні 2024 облікова ставка була знижена з 14,5% до 13,5% через зниження інфляції.<br>У червні 2024 ставка знижена до 13%.<br>2. Режим інфляційного таргетування – НБУ повернувся до гнучкого IT в першій половині 2024 року.<br>3. Валютно-курсова політика та валютні обмеження – на початку війни НБУ зафіксував курс та ввів суворі FX-обмеження, щоб стримати паніку й стабілізувати фінансову систему. Згодом почав поетапне послаблення цих обмежень.<br>4. Інтервенції на валютному ринку – підтримка курсу гривні через купівлю/продаж валюти для згладжування коливань. |
| Фінансова політика                          | Регулювання державних витрат та доходів, стримування попиту, фінансування дефіциту без інфляційного тиску | 1. Бюджетний дефіцит / дефіцитні витрати – у 2023 році. Фінансова політика лишалася “м’якою”, з високим дефіцитом, щоб підтримати економіку в умовах війни.<br>2. Залучення донорської допомоги – значна частина фінансування дефіциту здійснюється за рахунок міжнародної допомоги, що знижує потребу у внутрішньому “грошовому” фінансуванні.<br>3. Фінансова дисципліна / координація з монетарною політикою – дотримання незалежності НБУ та уникнення “монетарного фінансування” дефіциту як передумова повернення до інфляційного таргетування.                                                                                                                          |
| Контроль капіталу / валютні обмеження       | Запобігання відпливу капіталу, підтримка резервів, стабілізація курсу                                     | Після початку повномасштабної війни НБУ ввів жорсткі валютні обмеження (наприклад, на конвертацію, перекази валюти).<br>Поступове пом’якшення обмежень: дозволено репатріацію дивідендів, сплату відсотків бізнесом за зовнішніми боргами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Комунікаційна політика (Forward guidance)   | Формування інфляційних очікувань, підвищення прогнозованості                                              | НБУ використовує комунікацію щодо інфляційної цілі (наприклад, 5%) для “якоринга” очікувань.<br>У стратегії повернення до інфляційного таргетування НБУ закріпив горизонт політики для досягнення цілі – до трьох років.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Зовнішнє фінансування / міжнародна допомога | Підтримка макроекономічної стабільності без додаткового внутрішнього грошового тиску                      | Донорська допомога (США, ЄС, МВФ) значною мірою покриває дефіцит бюджету, знижуючи інфляційні ризики.<br>“Donoronomics” – концепція, яка підкреслює залежність України від грантів і позик донорів для підтримки економічної стабільності й контролю інфляції.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Адміністративні / регуляторні заходи        | Безпосередній контроль цін, обмеження шоків, регулювання ринків                                           | У деяких сферах уряд може контролювати тарифи (наприклад, на енергію) або регулювати адміністративні ціни, щоб стримати інфляцію. (Загалом цей інструмент менш виражений зараз через війну, але має історичне значення.)<br>Підтримка логістичних ланцюгів та імпортної пропозиції – важлива частина стримування цін, особливо під час війни, коли порушено поставки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Прогнозування та інфляційні звіти           | Аналітична база для політики, передбачення інфляційних тенденцій                                          | Інфляційні звіти НБУ: звіт за жовтень 2023 прогнозував прискорення інфляції до $\approx 9,8\%$ у 2024, після чого – зниження.<br>Звіти Мінекономіки: огляди інфляції, які аналізують поточні тенденції та шоки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5].

— втрати конкурентоспроможності економіки, оскільки нестабільні ціни погіршують умови для виробництва та експорту.

У цьому контексті антиінфляційна політика стає не просто важливим інструментом запобігання кризовим явищам, але й ключовою передумовою підтримання стійкої макроекономічної рівноваги [14, с. 208]. Її належна реалізація передбачає цілеспрямоване та збалансо-

ване використання монетарних, фіскальних і структурних важелів, що у своїй сукупності дозволяють не лише контролювати динаміку цін, але й створювати сприятливий економічний клімат. Комплексний підхід у цій сфері сприяє стабілізації фінансових ринків, підвищенню прогнозованості економічних процесів і зміцненню довіри громадян та інвесторів до національної валюти. Водночас ефективна антиінфляційна стратегія формує передумови для сталого економічного зростання, посилення конкурентоспроможності країни та зміцнення її економічної безпеки загалом [6, с. 101].

Антиінфляційна політика України останніми роками сформувалася як багатовекторна і динамічна стратегія, що поєднує монетарні рішення Національного банку [5], фіскальні заходи уряду та низку адміністративних інструментів. Фактично йдеться про систему стримувань і противаг, яка має втримати інфляцію під контролем у надзвичайно турбулентних умовах воєнного стану.

Відчутну роль у стабілізації цін відіграла масштабна міжнародна фінансова підтримка. Цей феномен інколи називають "донорономією": зовнішні вливання дозволяють уряду фінансувати значний бюджетний дефіцит без необхідності активного монетарного емісійного покриття, що зменшує інфляційний тиск усередині країни [3, с. 34]. Водночас така модель потребує уважної координації, адже залежність від зовнішніх ресурсів висуває високі вимоги до прозорості та узгодженості економічної політики.

Після початку повномасштабної війни ключовим стабілізаційним інструментом стали валютні обмеження. Вони допомогли стримати паничний попит на іноземну валюту, захистити фінансову систему та зберегти контроль над ціноутворенням на імпорتنі товари. Проте Національний банк не розглядає ці заходи як постійне рішення: стратегія передбачає поступове послаблення контролю та повернення до більш ринкових механізмів — гнучкого валютного курсу та режиму інфляційного таргетування [1, с. 23].

Окремий вимір антиінфляційної політики — це комунікаційна стратегія НБУ. Чітко окреслена ціль інфляції на рівні 5% і регулярне оновлення макроекономічних прогнозів працюють як "якір" для очікувань бізнесу та населення [5]. Прозорість намірів регулятора, пояснення логіки рішень і доступність аналітики підсилюють довіру до монетарної політики та допомагають утримувати інфляцію в передбачуваних межах. Сучасна антиінфляційна модель економічної політики України — це не один інструмент, а складна архітектура взаємодії монетарної, бюджетної, курсової та комунікаційної політи-

ки, яка водночас реагує на шоки й формує фундамент для довгострокової макрофінансової стабільності [7, с. 64].

Ефективна антиінфляційна політика є одним із ключових елементів забезпечення економічної безпеки держави, оскільки вона впливає на широкий спектр фінансових і соціально-економічних процесів [13, с. 382].

По-перше, забезпечення фінансової стабільності. Контрольована й передбачувана інфляція зміцнює стійкість банківської системи, мінімізує ризики неплатежів і знижує ймовірність фінансових криз. Стабільний рівень цін підвищує довіру до національної валюти, полегшує планування фінансових потоків та сприяє безпечному розвитку кредитування як для бізнесу, так і для населення [4, с. 100].

По-друге, зміцнення інвестиційного середовища. Стабільне цінове тло формує позитивні очікування інвесторів, що стимулює приплив іноземного капіталу та активізує внутрішні інвестиції. Низька інфляція створює умови для довгострокового стратегічного планування в реальному секторі економіки, зменшує ризики інвестиційних проєктів і сприяє сталому розвитку підприємництва.

По-третє, забезпечення соціальної стабільності. Інфляційна керованість безпосередньо впливає на рівень добробуту населення. Уникнення різких стрибків цін на базові товари та послуги допомагає зберігати купівельну спроможність домогосподарств, знижує соціальну напругу та підтримує відносну передбачуваність витрат. Це також позитивно позначається на рівні довіри громадян до економічної політики держави [8, с. 160].

По-четверте, підвищення конкурентоспроможності економіки. Помірна інфляція, поєднана з ефективним регулюванням валютного курсу, формує оптимальні умови для розвитку експорту та для функціонування внутрішніх ринків. Стабільні ціни допомагають підприємствам точніше прогнозувати собівартість продукції, оптимізувати виробничі процеси й ефективніше конкурувати як на національному, так і на міжнародному ринках.

Сучасні економіки, зокрема й українська, дедалі частіше стикаються з комплексом зовнішніх і внутрішніх викликів, які суттєво ускладнюють ефективне регулювання інфляції. До ключових чинників належать не лише традиційні макроекономічні ризики, а й специфічні для України обставини, що формують унікальне середовище економічної нестабільності. Серед основних викликів варто виділити: зроста-

ючу волатильність світових ринків енергоносіїв, яка безпосередньо впливає на собівартість виробництва та тарифну політику; посилення геополітичних ризиків, зумовлених тривалою військовою агресією проти України; періодичні порушення логістичних ланцюгів, включно з обмеженням роботи морських портів та транспортної інфраструктури; значні коливання валютного курсу під впливом як ринкових, так і надзвичайних факторів; а також структурні дисбаланси національної економіки, що історично накопичувалися та стали більш відчутними в умовах кризових явищ [12, с. 192].

Для забезпечення стійкості та зміцнення економічної безпеки держава має адаптувати антиінфляційну політику до цих динамічних умов, поєднуючи класичні інструменти монетарного регулювання з новими, більш гнучкими та оперативними заходами. Це передбачає посилення координації між фіскальною та монетарною політикою, підтримку критичної інфраструктури та стратегічних секторів, удосконалення механізмів прогнозування інфляційних процесів, а також розширення програм стимулювання інвестицій та підтримки бізнесу. Лише комплексний, адаптивний і стратегічно вивірений підхід здатний забезпечити стримування інфляційних ризиків і створити підґрунтя для сталого економічного розвитку України [2, с. 15].

Антиінфляційна політика є одним із ключових елементів системи економічної безпеки України, особливо в умовах нестабільності, що посилюється зовнішніми шоками та внутрішніми структурними дисбалансами. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості фінансової системи, формуванні прогнозованого макроекономічного середовища та створенні сприятливих умов для довгострокових інвестицій. У період воєнних викликів та післявоєнного відновлення значення ефективної антиінфляційної політики лише зростає, оскільки саме вона дозволяє стримувати цінові коливання, підтримувати купівельну спроможність громадян і запобігати соціальній напрузі [2, с. 12].

Раціональне поєднання монетарних, фіскальних та адміністративних інструментів дає можливість державі оперативно реагувати на макроекономічні зміни та мінімізувати інфляційні ризики. Національний банк України, використовуючи режим інфляційного таргетування, підвищення або зниження облікової ставки та інші регуляторні механізми, забезпечує контроль над грошово-кредитною сферою [5]. Уряд, своєю чергою, реалізує виважену бюджетну політику,

стримує дефіцит, удосконалює систему державних видатків та впроваджує інструменти підтримки вразливих груп населення, не провокуючи надмірного тиску на ціни. Адміністративні заходи, такі як моніторинг критичних ринків, протидія монополізації та розвиток конкуренції, доповнюють комплексну антиінфляційну стратегію.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У сучасному глобалізованому світі антиінфляційна політика виступає не лише засобом підтримання стабільності цін, але й важливим стратегічним інструментом захисту економічного суверенітету України. В умовах посилення зовнішніх шоків, геополітичної нестабільності та воєнної агресії, контроль над інфляційними процесами набуває особливого значення для забезпечення стійкості національної фінансової системи та недопущення подальшого послаблення економічної безпеки держави. Ефективна антиінфляційна політика створює передумови для інтеграції України в європейський економічний простір, оскільки стабільність цін є однією з ключових вимог до країн, що прагнуть структурно зблизитися з ринками ЄС. Вона зміцнює довіру міжнародних партнерів, інвесторів та фінансових інституцій, що особливо важливо в умовах підвищених ризиків і необхідності залучення зовнішньої підтримки для відновлення економіки.

У контексті загроз економічній безпеці — таких як енергетична залежність, руйнування виробничої інфраструктури, зниження платоспроможності населення, дефіцит державних фінансів і валютні коливання — роль антиінфляційної політики стає визначальною у стратегічному плануванні. Вона забезпечує передбачуваність макроекономічного середовища, підтримує фінансову стабільність та формує основу для стійкого розвитку держави навіть у періоди кризових викликів. Саме тому антиінфляційна політика розглядається на сьогодні як ключовий елемент системи економічної безпеки України, що має забезпечити захист національних інтересів, економічну стійкість та поступальний рух держави шляхом відновлення, модернізації та інтеграції у сучасний глобальний економічний простір.

#### **Література:**

1. Дзюблюк О. Ефективність режиму інфляційного таргетування як основи монетарної політики в умовах кризових явищ в економіці. Вісник економіки. 2021. Вип. 3. С. 20—40.
2. Жукова А.М., Шабалдас Н.В. Вплив бюджетного дефіциту на фінансову безпеку Украї-

ни. Інвестиції: практика та досвід. 2021, № 23. С. 11—16.

3. Заволока Ю.М., Сідненко М.В., Івко А.В. Інфляційні процеси як наслідок глобалізації світової економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 33—39.

4. Коваленко В.В., Сергєєва О.С. Облікова ставка як інструмент регулювання інфляції в умовах невизначеності та ризику. ВІСНИК ХНТУ. Управління та адміністрування. 2022. № 3 (82). С. 97—102.

5. Офіційний сайт Національного банку України. Система електронних платежів. // URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=53859](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53859) (дата звернення: 23 лютого 2025)

6. Петришин А.П., Мацьків Г.В., Ксьонжик І.В. Монетарна політика держави в контексті забезпечення фінансово-економічної стабільності. "Young Scientist". 2022. № 11. С. 95—102.

7. Шелудько С.А. Емпіричні ознаки домінування немонетарних чинників у інфляційних процесах в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. Вип. № 7—8. С. 62—68.

8. Beland, Daniel. Cantillon, Bea. Greve, Bent. Hick, Rod and Moreira, Amilcar. State of the Art Understanding the Inflation and Social Policy Nexus. *Social Policy & Society* (2024) 23:1, 149—162.

9. Berisha, E. and Sewak, D. Gharehgozli. Inflation and income inequality: does the level of income inequality matter? *Appl. Econ.*, 55 (37) (2023), pp. 4319—4330.

10. Gurer, E. and Weichenrieder, A. Pro-rich inflation in Europe: Implications for the measurement of inequality. *Ger. Econ. Rev.*, 21 (1) (2020), pp. 107—138.

11. Hurd, Michael, and Rohwedder, Susann. 2024. "Inflation and Economic Security of the Older Population." MRDRC WP. 1—34 p.

12. Samuelson, Paul and Solow, Robert Analytical Aspects of Anti-Inflation Policy. *The American Economic Review*, May, 1960, Vol. 50, No. 2, pp. 177—194.

13. Stiglitz, J.E. and Regmi, I. The causes of and responses to today's inflation. *Ind. Corp. Chang.*, 32 (2) (2023), pp. 336—385.

14. Weber, I.M. and Wasner, E. Sellers' inflation, profits and conflict: why can large firms hike prices in an emergency? *Rev. Keynes. Econ.*, 11 (2) (2023), pp. 183—213.

#### References:

1. Dzyublyuk, O. (2021), "The effectiveness of the inflation targeting regime as a basis for mo-

netary policy in conditions of crisis phenomena in the economy", *Bulletin of Economics*, vol. 3, pp. 20—40.

2. Zhukova, L. and Shabaladas, N. (2021), "The impact of the budget deficit on the financial security of Ukraine", *Investments: practice and experience*, vol. 23, pp. 11—16.

3. Zavaloka, Y. Sidnenko, M. and Ivko, A. (2021), "Inflationary processes as a consequence of the globalization of the world economy", *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 33—39.

4. Kovalenko, V. and Sergeeva, O. (2022), "The discount rate as a tool for regulating inflation in conditions of uncertainty and risk", *Bulletin of KhNTU. Management and administration*, vol. 3 (82), pp. 97—102.

5. National Bank of Ukraine (2024), "Electronic payments system", available at: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=53859](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53859) (Accessed 23 February, 2025)

6. Petryshyn, L. Matskiv, G. and Ksyonzhyk, I. (2022), "Monetary policy of the state in the context of ensuring financial and economic stability", *"Young Scientist"*, vol. 11, pp. 95—102.

7. Sheludko, S. (2021), "Empirical signs of the dominance of non-monetary factors in inflationary processes in Ukraine", *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, vol. 7—8, pp. 62—68.

8. Beland, Daniel. Cantillon, Bea. Greve, Bent. Hick, Rod and Moreira, Amilcar. (2024), "State of the Art Understanding the Inflation and Social Policy Nexus", *Social Policy & Society*, vol. 23:1, pp. 149—162.

9. Berisha, E. and Sewak, D. (2023), "Gharehgozli. Inflation and income inequality: does the level of income inequality matter? ", *Appl. Econ.*, vol. 55 (37), pp. 4319—4330.

10. Gurer, E. and Weichenrieder, A. (2020), "Pro-rich inflation in Europe: Implications for the measurement of inequality", *Ger. Econ. Rev.*, vol. 21 (1), pp. 107—138.

11. Hurd, M. and Rohwedder, S. (2024), "Inflation and Economic Security of the Older Population", MRDRC WP, vol. 1, pp. 1—34.

12. Samuelson, P. and Solow, R. (1960), "Analytical Aspects of Anti-Inflation Policy", *The American Economic Review*, vol. 50, pp. 177—194.

13. Stiglitz, J. and Regmi, I. (2023), "The causes of and responses to today's inflation", *Ind. Corp. Chang.*, vol. 32 (2), pp. 336—385.

14. Weber, I. and Wasner, E. (2023), "Sellers' inflation, profits and conflict: why can large firms hike prices in an emergency? ", *Rev. Keynes. Econ.*, vol. 11 (2), pp. 183—213.

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2025 р.*

УДК 332.146

**Н. М. Гоблик-Маркович,**к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5738-1842>**А. Г. Лизанець,**к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>**Т. І. Ільтьо,**доктор філософії, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та  
туризму, Мукачівський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8639-0550>**С. С. Ремез,**здобувач вищої освіти ОС "Магістр", спеціальності "Туризм та рекреація", Мукачівський  
державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5406-162X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.195

## БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

N. Goblyk-Markovych,

PhD in Economics, Associated Professor at the Department of Management, Management  
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

A. Lyzanets,

PhD in Economics, Associated Professor at the Department of Management, Management  
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

T. Ilto,

PhD in Economics, Associated Professor at the Department of Management, Management  
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

S. Remez,

Master's degree student in the specialty "Tourism and Recreation",  
Mukachevo State University

### BUSINESS MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства сфери послуг стикаються не лише з агресивною конкуренцією та динамічними змінами ринкового середовища, а й із специфічними форматами конкурентних переваг — такими, що формуються відповідно до особливостей конкретної галузі послуг, зокрема сервісної якості, швидкості обслуговування, клієнтоорієнтованості, репутації та досвіду взаємодії з клієнтом. Метою даної статті є дослідження сучасних складових бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності. У межах дослідження підкреслено, що бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг є інтегрованою системою організаційних,

стратегічних та операційних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання ресурсів, можливостей та стратегій управління задля забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Визначено, що конкурентний потенціал підприємств сфери послуг доцільно формувати, коригувати та розвивати з урахуванням унікальності його складових: ресурсної, інноваційної, маркетингової, організаційної та репутаційної. Констатовано, що ці особливості зумовлені нематеріальною природою сервісу, високою залежністю від споживача, необхідністю швидкого реагування, визначною роллю людських ресурсів і знань, а також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що окреслені особливості та специфіка конкурентного потенціалу підприємств сфери послуг формують унікальні підходи до бізнес-управління в умовах нестабільності, які проявляються через: акцент на адаптивності планування, що забезпечує оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін ринку; акцент на розвитку людських ресурсів та управлінні знаннями, що сприяє інноваційності та клієнтоорієнтованості; акцент на інтенсивному використанні інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів, які дозволяють здійснювати моніторинг ринку, прогнозувати поведінку споживачів та вчасно реагувати на ризики; акцент на гнучкому управлінні сервісними процесами, що забезпечує можливість швидкої модифікації послуг відповідно до вимог ринку. За результатами дослідження також наголошено, що ефективне бізнес-управління конкурентним потенціалом у сфері послуг в умовах нестабільності має передбачати таке поєднання окреслених вище фокусів, яке сприяє максимізації додаткової цінності послуг для клієнта.

In the current conditions of economic instability, service sector enterprises face not only aggressive competition and dynamic changes in the market environment, but also specific formats of competitive advantages (i.e., those that are formed according to the characteristics of a particular service industry — for example, service quality, speed of service, customer orientation, reputation, and customer interaction experience). The purpose of this article is to investigate the modern components of business management and the competitive potential of service sector enterprises in the face of instability, and to develop recommendations for improving their effectiveness. Within the research, attention is drawn to the fact that business management of the competitive potential of service sector enterprises is an integrated system of organisational, strategic, and operational measures aimed at forming, developing, and rationally utilising their resources, capabilities, and management strategies to ensure their competitiveness in the market. It has been determined that the competitive potential of service sector enterprises should be formed, adjusted, and developed, taking into account the uniqueness of the resource-based, innovation, marketing, organisational, and reputational components. It is stated that these characteristics are conditioned by the intangible nature of services, high dependence on the consumer, the need for rapid response, the significant role of human resources and knowledge, as well as the high level of uncertainty in the external environment. It has been proven that the outlined features and specificity of the competitive potential of service sector enterprises shape unique approaches to its management under conditions of instability, which manifest in: a focus on adaptive planning, ensuring rapid adjustment of managerial decisions in response to market changes; a focus on human resource development and knowledge management, which promotes innovation and customer orientation; a focus on the intensive use of innovative information and "intelligent" analytical tools, enabling market monitoring, consumer behaviour forecasting, and timely risk response; and a focus on flexible management of service processes, which ensures the ability to quickly modify services in accordance with market requirements. Based on the research findings, it is also emphasised that effective business management of competitive potential in the service sector under instability should entail a combination of the above-mentioned focuses that contribute to maximising the added value of services for customers.

*Ключові слова: бізнес-управління; конкурентний потенціал; максимізація додаткової цінності послуг; послуги туризму; послуги гостинності; послуги автосалонів.*

*Key words: business management; competitive potential; maximisation of added value of services; tourism services; hospitality services; car dealership services.*

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

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства сфери послуг стикаються з жорсткою конкуренцією та динамічними змінами ринкового середовища.

Зокрема, якщо туристичні компанії не здатні постійно адаптуватися до коливань попиту (спричинених економічними кризами, полі-

тичною невизначеністю або змінами у транспортних та візових обмеженнях), вони змушені припиняти діяльність або змінювати профіль роботи. Так, в аналітиці ринку туроператорів (YouControl.Market) зазначено, що у 2024 році кількість суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг знизилася на 34 %, при цьому частина компаній закрилася, а інші продовжили роботу в нових форматах, зокрема займаючись волонтерською діяльністю, організацією евакуацій та гуманітарних перевезень.

Аналогічно, автосалони за умов нестабільності стикаються з низкою суттєвих викликів, зокрема з падінням купівельної спроможності населення та зниженням попиту на нові автомобілі. Так, продажі нових авто зменшувалися з 2023 року; зокрема, за даними fogex.ua, у першому кварталі 2025 року зафіксовано падіння на 16,5 %. Одночасно частина клієнтів переходить на вживані автомобілі, про що свідчить активність вторинного ринку з мільйонами оголошень на Eauto. Дилерські мережі вимушені шукати шляхи адаптації: деякі салони ще у 2023 році почали співпрацювати з онлайн-сервісами, зокрема група "Автотрейдинг / Атолл" інтегрувалася з платформою Udrive.

Готельні комплекси та заклади ресторанно-господарства, які не реагують оперативно на сезонні коливання, трансформацію споживчих вподобань і нові регуляторні вимоги, зазнають суттєвого зменшення виторгу та середнього чека, що нерідко призводить до закриття або трансформації бізнесу. У зв'язку з цим, з початку повномасштабної війни понад 7 000 ресторанів і готелів припинили діяльність, тоді як відкрито понад 2 000 нових закладів, що свідчить про значну дестабілізацію індустрії та активні процеси структурної трансформації [7].

Фактично, підприємства сфери послуг мають формувати такі формати конкурентних переваг, які вирізняються високим рівнем специфічності та адаптивності. Йдеться про переваги, що вибудовуються з урахуванням особливостей конкретної галузі послуг — зокрема, якості сервісу, швидкості обслуговування, клієнтоорієнтованості, репутації та досвіду взаємодії з клієнтом.

Відтак, конкурентний потенціал підприємств сфери послуг є ключовим чинником забезпечення їх життєздатності та динамічного розвитку. За умови ефективного використання саме він визначає здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові виклики, адаптувати управлінські та сервісні процеси, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей у періоди невизначеності.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Сутність конкуренції та особливості бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг розглядалися у працях як вітчизняних, так і закордонних науковців, таких як Дементьев О., Калінкін А. [1], Ужва А. М. [4], Лопес С. К. П., Лопес Х. Е. Г., Колета К. Г., Родрігес В. [2]. Зокрема, дослідники системно висвітлювали питання формування конкурентного потенціалу, механізми його розвитку,

інструменти управління ресурсами та підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств у різних секторах економіки. Разом із тим, наявні на сьогодні моделі управління конкурентним потенціалом здебільшого орієнтовані на стабільне середовище та недостатньо враховують ризики, коливання попиту і швидкі зміни зовнішніх факторів, на що неодноразово звертали увагу Хмурова В. та Кулініч В. [6].

Наслідки цих прогалин у науковій літературі створюють численні проблеми, зокрема: відсутність перевірених методик оперативного управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг у кризових умовах; складнощі прогнозування поведінки ринку та реакції споживачів на зміни пропозиції; ускладнене планування стратегічного розвитку бізнесу. Крім того, підприємства сфери послуг в умовах нестабільності змушені діяти емпірично, що підвищує ризик неефективного використання ресурсів і зниження їх конкурентоспроможності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою даної статті є дослідження складових бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У межах дослідження констатовано, що бізнес-управління конкурентним потенціалом суб'єкта господарювання класично розглядається як система організаційних, стратегічних та операційних заходів, спрямованих на його розвиток з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку, що підтверджується, зокрема, працями Дементьева О. та Калінкіна А. [6]. Водночас детальний аналіз змісту цієї категорії та практик бізнес-управління, проведений Ernst & Young (EY) та іншими провідними консалтинговими компаніями, показує, що вона охоплює процес планування, контролю та оптимізації всіх факторів, що визначають здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати та розвиватися, особливо в умовах нестабільності (коли спостерігаються швидкі зміни ринку, коливання попиту та зовнішні ризики), які потребують оперативної адаптації ресурсів, можливостей (інноваційних, маркетингових, організаційних, репутаційних) та стратегій управління.

**Таблиця 1. Приклади складових конкурентного потенціалу для підприємств сфери послуг**

| Складові конкурентного потенціалу | Автосалон                                                                                 | Туристичне підприємство                                 | Підприємство сфери гостинності                                                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсна                          | Широкий асортимент авто, сучасне обладнання, кваліфікований персонал                      | Власні маршрути, транспорт, договори з готелями, гіді   | Номери/зал, кухонне та обслуговче обладнання, персонал                            |
| Інноваційна                       | Онлайн-конфігуратори авто, цифрові шоуруми, електронне замовлення тест-драйву             | Унікальні тури, онлайн-бронювання, VR-тури              | Онлайн-бронювання, мобільні ключі, нові концепції меню/сервісу                    |
| Маркетингова                      | Брендинг, реклама, програми лояльності                                                    | Рекламні кампанії, SEO, партнерства з блогерами         | Соцмережі, програми лояльності, участь у туристичних виставках                    |
| Організаційна                     | Ефективна структура продажів і сервісу, швидка обробка замовлень                          | Координація турів, логістика, система бронювання        | Автоматизація обслуговування, стандартизація процедур, управління номерним фондом |
| Репутаційна та соціальна          | Високі оцінки клієнтів, позитивні відгуки, партнерства з банками та страховими компаніями | Відгуки туристів, рейтинги на TripAdvisor, сертифікації | Оцінки гостей, сертифікації якості, корпоративна соціальна відповідальність       |

Джерело: сформовано авторами на основі: [1—2; 6—7].

Відтак, важливою є увага до наступних складових конкурентного потенціалу [3; 5]:

— Ресурсний потенціал — фінансові, матеріальні, технологічні та людські ресурси.

— Інноваційний потенціал — здатність створювати нові продукти, послуги, процеси.

— Маркетинговий потенціал — здатність до просування, брендингу, розуміння ринку та споживачів.

— Організаційний потенціал — ефективність управління, структури, бізнес-процесів.

— Репутаційний потенціал — довіра клієнтів, партнерів, імідж компанії.

Фактично, на основі наявних прикладів (зокрема тих, що наведені у табл. 1 і демонструють специфіку кожного підприємства сфери послуг) у бізнес-управлінні конкурентним потенціалом важливо не лише оцінювати ресурси (сукупність всіх активів, якими володіє підприємство) та можливості (здатність ефективно використовувати наявні ресурси), а й своєчасно адаптувати їх до змін зовнішнього середовища, прогнозувати ризики та формувати стратегічні сценарії розвитку.

При цьому слід враховувати, що підприємства сфери послуг мають особливості, що формують специфіку бізнес-управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності, зокрема (див. рис. 1): нематеріальна природа кінцевого продукту; висока залежність від споживача; гнучкість і швидкість реакції; визначна роль людських ресурсів та знань; стохастичність зовнішнього середовища [2—3].

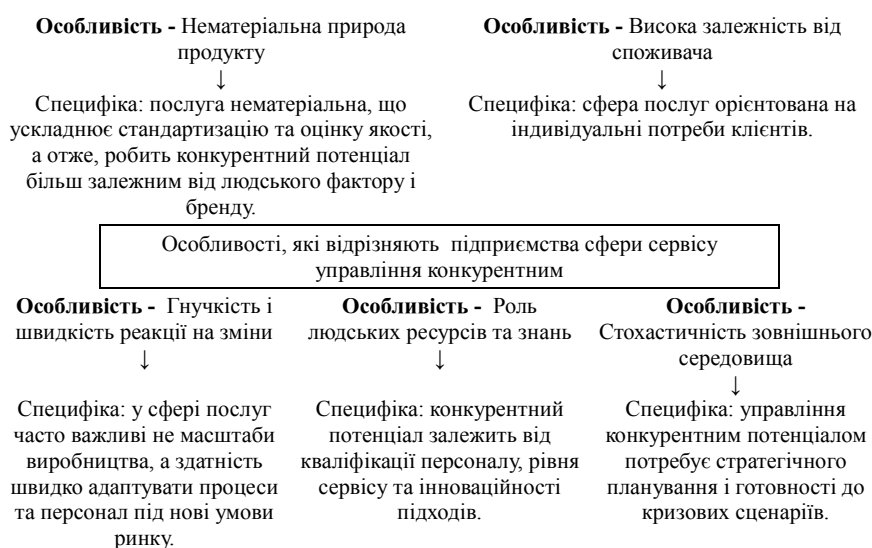


**Рис. 1. Особливості підприємств сфери послуг, що формують специфіку бізнес-управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності**

Джерело: сформовано авторами на основі: [2—4].

Окреслені особливості підприємств сфери послуг формують значну специфічність у бізнес-управлінні. Так, управлінські підходи і методи повинні відрізнятися від традиційних виробничих підприємств через особливі пріоритети в плануванні, контролі та оптимізації ресурсів, можливостей і процесів, які безпосередньо впливають на якість обслуговування та задоволення потреб споживачів. Зокрема, акцент робиться на ключових аспектах, що визначають ефективність роботи підприємства, а саме на [3—4]:

— пріоритетності адаптивного планування;

— розвитку людських ресурсів та знань;

— інтенсивному використанні інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів;

— гнучкому управлінні сервісними процесами.

Щодо пріоритету адаптивного планування слід зазначити, що управлінські рішення підприємств сфери послуг повинні оперативно коригуватися відповідно до коливань попиту, змін у конкурентному середовищі та регуляторних вимог. Для цього застосовуються як аналітичні та інформаційні інструменти (зокрема SWOT- і PEST-аналіз, бізнес-аналітика [2]), так і організаційні заходи (планування "що якщо" на випадок різких змін зовнішнього середовища, адаптація графіків роботи персоналу, використання резервів ресурсів, управління запасами [7]), а також комунікаційні механізми коригування (мобільні та міжфункціональні команди, оперативне підвищення кваліфікації працівників для роботи в нових умовах [2]). Наприклад, у туристичних компаніях адаптивне планування дозволяє швидко змінювати маршрути та форми турів залежно від змін у попиті чи обмежень на пересування, а в автосалонах — оперативно коригувати графіки поставання та продажів автомобілів у відповідь на коливання ринку та зміну купівельної спроможності клієнтів.

Фактично, адаптивне планування у бізнес-управлінні конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг забезпечує своєчасну реактивність на зміни ринку, мінімізацію поточних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів та підтримку стійкого стратегічного розвитку.

Щодо акценту на розвиток людських ресурсів та знань слід зазначити, що підвищення кваліфікації персоналу, формування клієнтоорієнтованої культури та розвиток інноваційних компетенцій є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Для цього використовуються різноманітні інструменти, зокрема системи навчання та підвищення кваліфікації, менторство та коучинг, ротація та мобільність персоналу, формування клієнтоорієнтованої культури, а також стимулювання інновацій і пропозицій від працівників (див. табл. 2).

Наприклад, у готельних мережах персонал регулярно проходить тренінги з підвищення стандартів обслуговування гостей, ефективної комунікації з клієнтами, роботи з конфліктни-

**Таблиця 2. Інструменти розвитку людських ресурсів та знань підприємств сфери послуг в умовах нестабільності**

| Інструмент розвитку людських ресурсів та знань | Характеристика особливостей застосування інструментів                                                        | Роль в управлінні конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчання та підвищення кваліфікації персоналу  | Курси, тренінги, семінари, онлайн-платформи для розвитку професійних та сервісних навичок                    | Підвищує професійну компетентність працівників, забезпечує високу якість послуг та швидку адаптацію до змін ринку                |
| Менторство та коучинг                          | Наставництво досвідчених працівників, персоналізований супровід і підтримка нових та ключових співробітників | Формує ефективні робочі команди, прискорює адаптацію та розвиток управлінських і сервісних компетенцій                           |
| Ротація та мобільність персоналу               | Тимчасове переведення співробітників між відділами чи проєктами для набуття різноманітного досвіду           | Підвищує гнучкість персоналу, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та оптимально використовувати ресурси                 |
| Формування клієнтоорієнтованої культури        | Внутрішні стандарти обслуговування, мотиваційні програми, оцінка задоволеності клієнтів, зворотний зв'язок   | Забезпечує високий рівень сервісу, підвищує лояльність клієнтів та конкурентоспроможність підприємства                           |
| Стимулювання інновацій та пропозицій персоналу | Участь у проєктних групах, «відкриті ідеї», бонуси за пропозиції щодо покращення процесів і сервісу          | Сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства, підвищує ефективність процесів та створює додаткову цінність для клієнтів |

Джерело: сформовано авторами на основі: [2; 4—5].

ми ситуаціями та персоналізації сервісу, а співробітники ресторанів заохочуються пропонувати нові рецептури та сервісні рішення, що підвищує якість послуг і рівень задоволення клієнтів. Такий акцент дозволяє створювати довгострокову цінність для клієнтів, підвищувати рівень сервісу та підтримувати стійкий розвиток організації.

Щодо акценту на інтенсивне використання інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів слід зазначити, що він забезпечує ефективний моніторинг ринку, поведінки споживачів та актуальних трендів. Наприклад:

— Power BI, Tableau, Qlik Sense — інтегрують дані з різних джерел, візуалізують ключові показники та відстежують тенденції продажів, завантаження послуг і поведінку клієнтів.

— Salesforce, HubSpot, Zoho CRM — збирають дані про клієнтів, персоналізують пропозиції, відстежують ефективність маркетингових кампаній та прогнозують поведінку споживачів.

— SimilarWeb, SEMrush, Brand24 — відстежують активність конкурентів онлайн, тен-

**Таблиця 3. Інструменти гнучкого управління сервісними процесами підприємств сфери послуг в умовах нестабільності**

| Інструмент гнучкого управління                                                      | Характеристика особливостей застосування інструментів                                                               | Роль в управлінні конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модульне управління внутрішніми процесами                                           | Використання інтегрованих модулів для планування, контролю та оптимізації операційних процесів підприємства*        | Забезпечує швидке переналаштування процесів, підвищує ефективність обслуговування та адаптацію до змін ринку                 |
| Модульне управління ресурсами                                                       | Використання спеціальних модулів розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів у режимі реального часу**  | Оптимізує використання ресурсів, дозволяє швидко реагувати на коливання попиту та підвищує конкурентоспроможність            |
| Адаптивні сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки для бронювання і замовлення | Динамічне коригування послуг, можливість клієнтам змінювати замовлення, онлайн-бронювання та персоналізація сервісу | Забезпечує швидке реагування на зміни споживчого попиту та підвищує лояльність клієнтів                                      |
| Системи збору зворотного зв'язку та аналізу клієнтського досвіду                    | Використання опитувань, NPS, аналітики соціальних мереж та платформ для збору відгуків.                             | Дозволяє оцінювати якість послуг у реальному часі, виявляти проблеми та адаптувати сервіси відповідно до очікувань клієнтів. |

Примітка

\* Під модульним управлінням внутрішніми процесами мається на увазі використання інтегрованих програмних модулів у BPM— та ERP-системах, які дозволяють планувати, контролювати та оптимізувати різні операційні процеси підприємства.

\*\* Під модульним управлінням ресурсами мається на увазі використання спеціалізованих програмних модулів у ERP-, HRM— та SCM-системах, які дозволяють ефективно розподіляти матеріальні, фінансові та людські ресурси у режимі реального часу.

Джерело: сформовано авторами на основі: [2—3].

денції ринку та реакцію споживачів на нові послуги.

— Google Analytics, Sprout Social, Talkwalker — аналізують поведінку клієнтів, відгуки, тенденції в соціальних мережах і на форумах, що дозволяє оперативно адаптувати стратегію обслуговування та маркетингу.

Фактично, такий акцент дозволяє підприємствам сфери послуг своєчасно реагувати на ризики та використовувати наявні можливості. Це особливо актуально для підприємств туризму та гостинності, а також автосалонів, через високу динаміку попиту та сезонність.

Щодо акценту на гнучкому управлінні сервісними процесами (зокрема обслуговування клієнтів, бронювання послуг, надання додаткових сервісів, логістика ресурсів та управління персоналом) слід зазначити, що воно забезпечує можливість швидко модифікувати послуги та розширювати або скорочувати пропозиції

відповідно до змін ринкових умов. Для цього застосовуються такі інструменти, як модульне управління внутрішніми процесами та ресурсами, адаптивні сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки для бронювання і замовлення, а також системи збору зворотного зв'язку та аналізу клієнтського досвіду (див. табл. 3).

Наприклад, у готельних мережах використовуються онлайн-системи бронювання з гнучким тарифуванням і персоналізацією послуг (Booking.com, Expedia Partner, Cloudbeds), ресторани впроваджують мобільні додатки для замовлення та доставки (Glovo, Uber Eats, Bolt Food), а автосалони застосовують CRM-системи та онлайн-платформи для запису на тест-драйви, бронювання сервісу та продажу автомобілів (Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, AutoRia CRM). Це дозволяє оперативно коригувати пропозиції, запускати акційні пропозиції, розподіляти ресурси сервісних відділів та адаптувати роботу персоналу під поточний попит.

Таким чином, ефективне бізнес-управління конкурентним потенціалом у сфері послуг в умовах нестабільності передбачає системне поєднання різноманітних акцентів, які мають сприяти максимізації додаткової цінності для клієнта (через підвищення якості обслуговування, персоналізацію послуг та розвиток бренду). Саме ці складові є основою підтримки конкурентного потенціалу.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У межах дослідження звернено увагу на той факт, що бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг є інтегрованою системою організаційних, стратегічних та операційних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання їх ресурсів, можливостей та стратегій управління задля забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Визначено, що конкурентний потенціал підприємств сфери послуг доцільно формувати, коригувати та розвивати з урахуванням унікальності його складових: ресурсної, інноваційної, маркетингової, організаційної та репутаційної. Констатовано, що ці особливості зумовлені нематеріальною природою сервісу, високою залежністю від споживача, необхідністю швидкого реагування, визначною роллю людсь-

ких ресурсів і знань, а також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища.

Доведено, що окреслені особливості та специфіка конкурентного потенціалу підприємств сфери послуг формують унікальні підходи до бізнес-управління в умовах нестабільності, які проявляються через:

— акцент на адаптивності планування, що забезпечує оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін ринку;

— акцент на розвитку людських ресурсів та управлінні знаннями, що сприяє інноваційності та клієнтоорієнтованості;

— акцент на інтенсивному використанні інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів, які дозволяють здійснювати моніторинг ринку, прогнозувати поведінку споживачів та вчасно реагувати на ризики;

— акцент на гнучкому управлінні сервісними процесами, що забезпечує можливість швидкої модифікації послуг відповідно до вимог ринку.

За результатами дослідження також наголошено, що ефективне бізнес-управління конкурентним потенціалом у сфері послуг в умовах нестабільності має передбачати таке поєднання окреслених вище акцентів, яке сприяє максимізації додаткової цінності послуг для клієнта.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних та прикладних підходів до бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності.

#### Література:

1. Демет'єв О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>
2. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 2019. Vol. 18 (1). P. 90—105.
3. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 20(4). 2021. P. 1—7. DOI: <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-021>
4. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної еконо-*

міки та техніки. 2024. № 9 (1). С. 211—215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>

5. Grabowska S., Saniuk S. Assessment of the competitiveness and effectiveness of an open business model in the industry 4.0 environment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. № 8 (1). P. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010057>

6. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

7. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S.. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. № 9 (1). pp. 140—150

#### References:

1. Dementiev, O. and Kalinkin, A. (2024), "Managing the Competitive Potential of an Enterprise in a Global Environment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>
  2. Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., and Rodrigues, V. C. (2019), "Business models and competitive advantage: a dynamic approach", *Revista Ibero Americana de Estrategia*, vol. 18 (1), pp. 90—105.
  3. Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, S., Sydorenko, O., and Sukhanova, A. (2021), "Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges", *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20 (4). pp. 1—7. DOI: <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-021>
  4. Uzhva, A.M. (2024), "Managing the Competitiveness of Enterprises in the Context of Sustainable Development", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9(1), pp. 211—215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>
  5. Grabowska, S. and Saniuk, S. (2022), "Assessment of the competitiveness and effectiveness of an open business model in the industry 4.0 environment", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8 (1), pp. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010057>
  6. Khmurova, V. and Kulinich, V. (2023), "Peculiarities of managing competitive advantages of an enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
  7. Zhuravka, F., Nebaba, N., Yudina, O. and Haponenko, S. (2023), "The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities", *Innovative Marketing*, vol. 9 (1), pp. 140—150.
- Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.*

УДК 330

**Т. М. Самілик,**  
к. е. н., доцент кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5068-7440>  
**А. Д. Шведун,**  
магістр кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5956-7895>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.202

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**T. Samilyk,**  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,  
Dnipro State Agrarian and Economic University  
**A. Shwedun,**  
Master's student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

### **SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: THEORETICAL ASPECT**

Стаття присвячена дослідженню теоретичних відмінностей між категоріями "соціально-економічний розвиток підприємств" та "соціальне підприємництво", тенденціям розвитку бізнесу за традиційною моделлю та моделлю соціального підприємництва в умовах воєнного стану нашої країни і зростаючих, як економічних, так і соціальних проблем у суспільстві. Зокрема відмічено, що "соціально-економічний розвиток підприємств" — це доволі складний процес, який передбачає: фінансову незалежність, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (надання послуг), підвищення економічної ефективності використання ресурсів підприємства, комфортні та безпечні умови праці персоналу та його соціальну захищеність. Його головною метою є максимізація прибутку шляхом комерційної діяльності. Він відображає традиційний (класичний) спосіб ведення бізнесу, який застосовує соціальні практики на відміну від "соціального підприємництва", яке поєднує у собі елементи комерційної структури разом із функціями і завданнями неприбуткових благодійних організацій. Головною метою соціального підприємництва є соціальна віддача та вплив на суспільство і тільки потім фінансовий результат господарської діяльності. Відмічено, що сьогодення соціального підприємництва набуває своєї актуальності та поширення. Значна частина підприємств, що вели класичний спосіб ведення бізнесу намагаються трансформуватись в соціальне підприємництво за різними його моделями. Наведено ряд яскравих прикладів соціального підприємництва. Зазначено, що на сучасному етапі розвитку соціального підприємництва, воно все ще стикається з великою низкою проблем, зокрема: проблеми з нормативно-правовою базою; відсутність мотивації у частини бізнесу та населення вести відповідний бізнес; деякі моделі соціального способу ведення бізнесу (наприклад, благодійні організації) не можуть існувати без державної підтримки та ряд інших проблем. В той же час, незважаючи на певні економічні проблеми, що виникли на сучасному етапі в нашій країні, держава та місцеві органи влади намагаються підтримувати бізнес, соціально незахищені частини населення, сприяти розвитку соціального підприємництва. З відповідною метою державою були створені програми підтримки бізнесу, зокрема: гранти, пільгові кредити, навчальні курси та тренінги, бізнес-інкубатори, менторство — усе це програми підтримки, якими може скористатися той чи інший український бізнес.

The article is devoted to the study of theoretical differences between the categories of "socio-economic development of enterprises" and "social entrepreneurship", the trends of business development according to the traditional model and the model of social entrepreneurship in the conditions of the martial law of our country and the growing economic and social problems in society. In particular, it was noted that the "social and economic development of enterprises" is a rather complex process, which involves: financial independence, increasing the volume of production and sale of products (providing services), increasing the economic efficiency of the use of enterprise resources, comfortable and safe working conditions of the staff and its social security. Its main goal is to maximize profit through commercial activity. It reflects the traditional (classical) way of doing business, which applies social practices, in contrast to "social entrepreneurship", which combines elements of a commercial structure with the functions and tasks of non-profit charitable organizations. The main goal of social entrepreneurship is social return and impact on society, and only then the financial result of economic activity. It was noted that today social entrepreneurship is becoming more relevant and widespread. A significant part of the enterprises that conducted a classical way of doing business are trying to transform into social entrepreneurship according to its various models. A number of vivid examples of social entrepreneurship are given. It is noted that at the current stage of development of social entrepreneurship, it still faces a large number of problems, in particular: problems with the regulatory and legal framework; lack of motivation on the part of businesses and the population to conduct relevant business; some models of the social way of doing business (for example, charitable organizations) cannot exist without state support and a number of other problems. At the same time, despite certain economic problems that have arisen at the current stage in our country, the state and local authorities are trying to support business, socially vulnerable parts of the population, and promote the development of social entrepreneurship. For this purpose, the state has created business support programs, in particular: grants, preferential loans, educational courses and trainings, business incubators, mentoring — all these are support programs that can be used by one or another Ukrainian business.

*Ключові слова:* соціально-економічний розвиток підприємства, соціальне підприємництво, моделі ведення бізнесу, соціальні проблеми, програми підтримки соціального підприємництва, проблеми розвитку.

*Key words:* socio-economic development of the enterprise, social entrepreneurship, business models, social problems, social entrepreneurship support programs, development problems.

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

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну наше суспільство зштовхнулось з величезною низкою соціальних проблем, це: проблеми з переміщенням осіб з прифронтових регіонів, надання їм фінансової підтримки та їх працевлаштування; підтримка інвалідів; подолання екологічних наслідків тощо. Всі ці проблеми вимагають нагального вирішення, оскільки це суттєво впливає, як на економічний розвиток країни, так і соціальний клімат у суспільстві.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасними вітчизняними науковцями все більше приділяється уваги дослідженням, як теоретичного, так і практичного спрямування щодо вирішення соціальних проблем, які виникли в нашому суспільстві, зокрема: проблеми з переміщенням осіб з прифронтових регіонів, надання їм фінансової підтримки та їх працевлаштування; підтримка інвалідів; подо-

лання екологічних проблем в наслідок воєнних дій, та можливості їх розв'язання завдяки соціально-економічному розвитку підприємств та соціальному підприємництву (Немненко А.А., Щельник О.В., Мельничук І.В., Буй Ю.В., Гірак О.З., Смолінська С.Д., Гнаткович О.Д. та ін.). Особливої уваги заслуговують дослідження щодо зарубіжних моделей розвитку соціального підприємництва (Міняйленко І.В., Биба В.В., Кулябка А.А.) та можливостей їх використання в Україні. Проте, нагальні проблеми, що постають перед суспільством щодо подолання соціальних проблем залишаються актуальними і сьогодні.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розгляд теоретичних відмінностей між категоріями "соціально-економічний розвиток підприємств" та "соціальне підприємництво", визначення тенденцій розвитку традиційної моделі ведення бізнесу та моделі соціального підприємництва в умовах воєнного стану нашої країни і зростаючих, як економічних, так і соціальних проблем у суспільстві.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В економічній літературі все частіше використовуються терміни "соціальне підприємство" та "соціально-економічний розвиток підприємств". Обидва терміни пов'язані між собою, оскільки вони спрямовані, як на економічний, так і соціальний розвиток.

Соціальний та економічний розвиток — це два взаємозалежних між собою процеси, оскільки економічний розвиток сприяє покращенню соціальних умов працівників підприємства, підвищенню їх рівня життя тощо, а соціальний розвиток є рушійною силою економічного розвитку завдяки появі додаткових місць працевлаштування, зростанню соціальної задоволеності населення країни, розвитку людського капіталу, виникненню нових моделей ведення бізнесу і, як наслідок, зростанню економічного розвитку країни в цілому.

Незважаючи на тісний взаємозв'язок "соціально-економічного розвитку підприємства" та "соціального підприємництва" — ці категорії мають суттєві відмінності. Навіть трактування науковцями кожної окремо взятої з цих категорій різняться між собою. Так, проведені дослідження Біловола Р.І. та Хомовича В.М. щодо визначень "соціально-економічного розвитку підприємства" підтверджують їх різноманітність та підкреслюють його доволі складний процес, який передбачає: фінансову стабільність, збільшення обсягів виробництва та збуту, зростання економічної ефективності використання ресурсів підприємства, комфортні та безпечні умови праці персоналу та його соціальну захищеність [1. с. 88]. Проте, незважаючи на складний процес соціально-економічного розвитку підприємства, його головною метою залишається максимізація прибутку шляхом комерційної діяльності і тільки потім виконується соціальна складова (як додатковий напрямок), зокрема покращення умов праці робітників підприємства, підвищення їх кваліфікації, формування корпоративної культури тощо. Соціально-економічний розвиток підприємства — це категорія, яка відображає традиційний (класичний) спосіб ведення бізнесу, який застосовує соціальної практики.

На відміну від категорії "соціально-економічний розвиток підприємства", "соціальне підприємництво" являє собою особливу форму ведення господарської діяльності, яка поєднує у собі елементи комерційної структури

разом із функціями і завданнями неприбуткових благодійних організацій [4]. Це підприємництво, яке створене (в першу чергу) з метою вирішення певної суспільної проблеми чи проблем шляхом підприємницької діяльності. Тобто основною відмінністю соціального підприємництва від звичайного є мотив його створення: в соціальному підприємстві ним є вирішення соціальної проблеми та позитивні суспільні зміни, а у класичного підприємства — отримання прибутку [2. с. 63]. Соціальне підприємництво — це новий вид діяльності, що поєднує підприємницьке новаторство та соціальну спрямованість, з метою вирішення певної соціальної проблеми [4].

Отже, головними відмінностями соціального підприємництва від традиційного (класичного) бізнесу є:

- їх головна мета;
- критерії успіху (соціальне підприємництво — соціальна віддача та вплив на суспільство і тільки потім фінансовий прибуток; традиційний бізнес — фінансові показники та, в окремих випадках, соціальний вплив);
- модель ведення бізнесу (соціальне підприємництво — як некомерційні, так і комерційні моделі; традиційний бізнес — традиційна комерційна модель ведення бізнесу з елементами соціальної практики).

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну наше суспільство зштовхнулось з величезною низкою соціальних проблем, це: проблеми з переміщенням осіб з прифронтових регіонів; надання їм фінансової підтримки та їх працевлаштування; підтримка інвалідів; подолання екологічних наслідків тощо. Тому зараз, як ніколи, соціальне підприємництво набуло своєї актуальності та поширення. Крім того, результати опитування, що були проведені Gradus Research і показали, що 44% респондентів під час покупки звертають увагу, чи допомагає бізнес ЗСУ, а для 21% опитаних є важливою волонтерська активність компанії [11], ще більше сприяли процесу трансформації класичного способу ведення бізнесу до соціального підприємництва. Частина підприємств, що вели традиційний спосіб ведення бізнесу почали процес трансформації до соціального підприємництва за різними моделями. На сучасному етапі виділяють наступні види моделей соціального підприємництва:

- модель, що передбачає працевлаштування соціально незахищених верств населення (переміщені особи з прифронтових зон, інваліди та інші громадяни, що відносяться до цієї

категорії) та допомога їм в адаптації до сучасних реалій;

— модель, яка передбачає виробництво тих товарів або надання послуг, що можуть вирішити конкретну суспільну проблему;

— модель, де бізнес більшу частину свого прибутку спрямовує в благодійні організації або відповідні соціальні проекти.

Перехід від моделі "соціально-економічного розвитку підприємства" до "соціального підприємництва", як правило, здійснюється в три етапи. На першому етапі підприємства, що вели традиційний спосіб ведення бізнесу, досягнувши певних розмірів прибутку, поступово починають займатись благодійністю (підтримка благодійних проектів, програми підтримки військовослужбовців та осіб з інвалідністю тощо). Наступний етап передбачає впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. Третій, завершальний етап, це реорганізація підприємства, зміна його підходу до способу ведення бізнесу, де соціальний аспект стоїть на першому місці, а комерційний, відповідно, займає наступну позицію.

Зараз в Україні соціальне підприємництво розвивається в різних масштабах і за різними напрямками. Яскравими прикладами соціального бізнесу є наступні підприємства:

— Good Bread from Good People — інклюзивна пекарня у Києві, в якій працюють люди з ментальною інвалідністю;

— Vbrani — соціальне підприємство, яке продає в'язані вироби, створені людьми старшого віку;

— Veterano Pizza — мережа закладів, яка працевлаштовує ветеранів і сприяє їх реалізації й інтеграції в соціум. Є частиною компанії Veterano Group, яка об'єднує різні бізнеси ветеранів;

— Lady Di Atelier — інклюзивне ательє, де виготовляють хустини, принти для яких малюють люди з інвалідністю. Кожен автор і авторка щомісяця отримують 10% роялті з продажу виробів, до створення яких вони долучилися та інші [11].

Аналізуючи розвиток соціального підприємництва слід зауважити, що на сучасному етапі його розвитку, воно все ще стикається з великою низкою проблем, зокрема:

— на законодавчому рівні не закріплено поняття "соціальне підприємництво", є проблеми з нормативно-правовою базою;

— не зважаючи на сучасні виклики, що постали перед нашим суспільством, у частині бізнесу та населення не достатньо висо-

кий рівень мотивації вести відповідний бізнес;

— деякі моделі соціального способу ведення бізнесу (наприклад, благодійні організації) не можуть існувати без державної підтримки та інші проблеми.

Незважаючи на певні економічні проблеми, що виникли на сучасному етапі в нашій країні, держава та місцеві органи влади намагаються підтримувати бізнес, соціально незахищені частини населення, сприяти розвитку соціального підприємництва. З відповідною метою державою були створені програми підтримки бізнесу, зокрема: гранти, пільгові кредити, навчальні курси та тренінги, бізнес-інкубатори, менторство — усе це програми підтримки, якими може скористатися той чи інший український бізнес [8]. Серед великої кількості відповідних програм підтримки, особливої уваги заслуговують наступні:

— грант для підтримки соціального підприємництва. Метою програми є підтримка розвитку соціальних підприємств через надання навчання, менторства, фінансування та створення можливостей для нетворкінгу, сприяння впровадженню інноваційних соціальних рішень та інтеграції вразливих категорій населення у трудову діяльність;

— грант для ветеранів і членів їхніх сімей. Отримане фінансування дає змогу почати власну справу або розширити наявний бізнес, яким володіє ветеран або члени його сім'ї;

— грант для підтримки технологічних компаній. Метою програми є підтримка інноваційних підприємств, сприяння розвитку їх конкурентоспроможності та фінансової стабільності, стимулювання створення нових робочих місць і соціального ефекту через реалізацію інвестиційних проектів;

— державна програма компенсацій за розмінування агроземель. Програма передбачає 100% покриття вартості розмінування земель, яке планується провести, та 80% компенсації за землі, які вже розміновані та інші [8].

Крім державних програм підтримки, місцеві органи влади також намагаються впроваджувати свої програми підтримки. Так, в Кіровоградській області є "Програма економічного та соціального розвитку Кіровоградської області на 2025 рік", в якій робиться акцент на розвиток соціального підприємництва та підвищення рівня соціальної відповідальності. Одним із основних напрямів цієї програми є сфера переробки відходів, екологічного виробництва та

підтримки вразливих верств населення [6. с. 35]. Івано-Франківськ став другим містом в Україні, де впроваджено Програму розвитку соціального підприємництва. У місті вже понад пів століття працюють підприємства товариства глухих (УТОГ) та товариства сліпих (УТОС), що забезпечують робочі місця для людей із порушеннями слуху та зору. Також відомий Івано-Франківський ресторан "Urban Space 100" спрямовує 80% своїх доходів на гранти для реалізації різноманітних проєктів [5. с. 69]. Проте, ряд місцевих органів влади ще не мають відповідної програми, але є інші програми, які включають підтримку різноманітних соціальних ініціатив. Так, у Дніпрі відсутня окрема програма з підтримки соціального підприємництва, але існує "Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва" [3], яка може підтримувати й соціальні ініціативи. Ця програма розміщена на порталі "Дія" і кожен бажаючий може з нею ознайомитись і скористатись.

Отже, на сучасному етапі воєнного стану, в якому перебуває наша країна, соціальний та економічний розвиток підприємств є дуже важливими напрямками. Бізнес та суспільство зштовхнувшись з великою низкою, як економічних, так і соціальних проблем, поступово трансформуються до ведення бізнесу за моделлю соціального підприємництва, не зважаючи на велику кількість проблем, які ще постають перед можливостями ведення цього бізнесу, а держава та місцеві органи влади, використовуючи різноманітні програми підтримки соціального підприємництва, намагаються сприяти його розвитку.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Підсумовуючи проведені дослідження варто зазначити, що з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну наше суспільство зштовхнулось з величезною низкою соціальних проблем, це: проблеми з переміщенням осіб з прифронтових регіонів; надання їм фінансової підтримки та їх працевлаштування; підтримка інвалідів; подолання екологічних наслідків тощо. Тому зараз, як ніколи, соціальний розвиток підприємств та країни в цілому набуває своєї актуальності та поширення.

Соціальний та економічний розвиток — це два взаємозалежних між собою процеси, оскільки економічний розвиток сприяє покращенню соціальних умов працівників підприємства, підвищенню їх рівня життя тощо, а соціальний

розвиток є рушійною силою економічного розвитку завдяки появі додаткових місць працевлаштування, зростанню соціальної задоволеності населення країни, розвитку людського капіталу, виникненню нових моделей ведення бізнесу і, як наслідок, зростанню економічного розвитку країни в цілому.

Зараз Україна переживає етап, коли частина підприємств, які працювали за класичною моделлю ведення бізнесу поступово переходять до моделі соціального підприємництва, де поєднуються елементи комерційної структури разом із функціями і завданнями неприбуткових благодійних організацій. Його першочерговою метою є вирішення соціальних проблем і тільки потім отримання фінансового прибутку. Але, процес трансформації підприємств до соціального підприємництва зштовхується з низкою певних проблем, не зважаючи на стрімкий розвиток державних та місцевих програм підтримки.

Отже, незважаючи на те, що соціальне підприємництво є важливим напрямом в подоланні соціальних проблем, які все більше постають перед нашим суспільством, а його поширення буде сприяти утворенню загальнолюдських цінностей у суспільстві, розвитку людського капіталу, подолання екологічних проблем і, нарешті, зростанню економічного розвитку країни в цілому (особливо в умовах війни, коли відновлення економіки є критичним питанням), потребує вирішення нагальних проблем його розвитку.

### **Література:**

1. Біловол Р.І., Хомович В.М. Управління соціально-економічним розвитком підприємства в ринкових умовах господарювання. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 88—92. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/20.pdf>
2. Каширнікова І.О., Спірідонова К.О., Кірнос О.В. Соціальне підприємництво у сучасній Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 62—65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11>
3. Комплексна програма розвитку МСП Дніпра на 2023—2027 роки. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/kompleksna-programa-rozvitku-malogo-i-serednogo-pidpriemnictva-m-dnipra-na-2023-2027-roki> (дата звернення: 20.11.2025)
4. Міняйленко І.В., Биба В.В., Кулябка А.А. Зарубіжні моделі розвитку соціального підприємництва. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.100

5. Мельничук І.В., Буй Ю.В., Гірак О.З. Особливості соціального впливу підприємництва на соціально-економічний розвиток у Івано-Франківській області. ВІСНИК СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 66—73. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-66-73>

6. Немненко А.А., Щельник О.В. Актуальність соціального підприємництва в сучасних економічних умовах на прикладі досвіду Кіровоградщини. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. № 12 (45). С. 32—39 DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).32-39](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).32-39)

7. Перевозова І. В., Сторошук Х. А. Дослідження поняття "соціальний розвиток підприємства". Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 34. С. 35—44. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7037896>

8. Програми підтримки бізнесу в Україні. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini/> (дата звернення: 17.11.2025).

9. Смолінська С.Д., Гнаткович О.Д. Соціально-економічний розвиток підприємств на сучасному етапі. ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР. 2023. № 4 (52). С. 118—124. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.118125126](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.118125126)

10. Соціальна економіка та соціальні підприємства: розповідаємо про зростаючий тренд в Україні та світі. URL: <https://social-change.com.ua/sotsialna-ekonomika-ta-sotsialni-pidpryyemstva-rozpovidayemo-pro-zrostayuchyj-trend-v-ukrayini-ta-sviti/> (дата звернення: 20.11.2025).

11. Федорова Х. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (дата звернення: 17.11.2025).

#### References:

1. Bilovol, R.I. and Khomovych, V.M. (2015), "Management of the socio-economic development of the enterprise in market conditions of management", Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. pp. 88—92, available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/20.pdf> (accessed: 20.11.2025).

2. Kashyrynikova, I., Spiridonova, K. and Kirnos, O. (2024), "Social entrepreneurship in modern Ukraine.", Economic space, vol. 190, pp. 62—65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11> (accessed: 20.11.2025)

3. Business Diia (2022), "Comprehensive program for the development of Dnipro SMEs for 2023—2027", available at: <https://business-diia.gov.ua/finance/kompleksna-programa-rozvitku-malogo-i-serednogo-pidpriemnictva-m-dnipra-na-2023-2027-roki> (accessed: 20.11.2025).

4. Miniailenko, I., Byba, V. and Kuliabka, A. (2020), "Foreign models of social entrepreneurship development.", Efficient economy. vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.100>

5. Melnychuk, I.V., Bui, Y.V. and Hirak, O.Z. (2024), "Features of the social impact of entrepreneurship on socio-economic development in the Ivano-Frankivsk region.", Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dal. vol. 6 (286). pp. 66—73. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-66-73>

6. Nemnenko, A.A. and Shchelnik. O.V. (2024), "The relevance of social entrepreneurship in modern economic conditions based on the experience of Kirovohrad Oblast.", Central Ukrainian scientific bulletin. Economic Sciences. vol. 12 (45). pp. 32—39 DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).32-39](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).32-39)

7. Perevozova, I.V. and Storoshchuk, H.L. (2022), "Study of the concept of "social development of an enterprise". Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series. vol. 34. pp. 35—44. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7037896>

8. Business support programs in Ukraine (2025), available at: <https://givingtuesday.ua/statti/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini/> (accessed: 17.11.2025).

9. Smolinska, S.D. and Hnatkovich, O.D. (2023), "Socio-economic development of enterprises at the current stage", Financial Space. vol. 4 (52). pp. 118—124. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.118125126](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.118125126)

10. Platform for Social Change (2024), "Social economy and social enterprises: we talk about the growing trend in Ukraine and the world", available at: <https://social-change.com.ua/sotsialna-ekonomika-ta-sotsialni-pidpryyemstva-rozpovidayemo-pro-zrostayuchyj-trend-v-ukrayini-ta-sviti/> (accessed: 20.11.2025).

11. Fedorova, H. (2024), "How to develop social entrepreneurship: business features and Ukrainian cases", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi> (accessed: 17.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 р.

УДК 338.43:311.2

**С. В. Фімар,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

**Д. О. Лиховський,**

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0155-7148>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.208

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,

Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"

D. Lykhovsky,

Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,

Private Higher Educational Establishment "European University"

### **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE BASED ON THE USE OF INNOVATIVE ACTIVITIES**

У статті висвітлено ключові аспекти формування та розвитку інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України в умовах технологічних змін, ринкової турбулентності та післявоєнних викликів. Розкрито вплив науково-технічного прогресу на техніко-технологічне оновлення аграрного виробництва та визначено необхідність модернізації економічного механізму реалізації інноваційної політики. Наголошено, що низький рівень інноваційної активності зумовлений недостатнім доступом до фінансових ресурсів, нерозвиненістю ринку інноваційної продукції, обмеженим попитом на наукомісткі технології, а також слабкою інституційною спроможністю регіонів.

Визначено зміст регіонального науково-інноваційного потенціалу та підкреслено важливість створення сучасної інноваційної інфраструктури, що забезпечуватиме інформаційно-консультативну, експертну та організаційну підтримку аграрних підприємств. Наведено пропозиції щодо впровадження інноваційних центрів за зразком провідних країн — Нідерландів, Німеччини, Польщі та Ізраїлю, які демонструють ефективні моделі трансферу технологій, розвитку агротехнічних хабів і підтримки стартапів.

Особливу увагу приділено стратегічним напрямкам інноваційного розвитку агросектору: технічному переозброєнню підприємств, цифровізації виробництва, кооперації дрібних та середніх виробників, удосконаленню механізмів державного стимулювання. Підкреслено роль обласного аграрно-інноваційного центру як ядра регіональної інноваційної екосистеми, що координує діяльність учасників ринку та сприяє прискоренню технологічного оновлення аграрного сектору. Зазначено, що впровадження таких структур сприятиме зміцненню конкурентоспроможності українського АПК та забезпечить сталість економічного розвитку країни.

The article analyzes the key determinants of innovative development within Ukraine's agro-industrial complex under the conditions of rapid technological progress, market volatility, and post-war reconstruction challenges. It identifies the critical role of scientific and technological advancement in modernizing agricultural production and substantiates the need to improve the economic mechanism that ensures the implementation of national innovation policy. The study emphasizes that the low innovation activity in the agricultural sector is caused by limited financial accessibility, insufficient development of the innovation market, weak demand for high-tech products, and institutional fragmentation at the regional level.

The concept of regional scientific and innovation potential is explored as a combination of research outputs, resource support, scientific teams, and organizational factors enabling effective interaction between participants of innovative processes. The article highlights the importance of developing a modern innovation infrastructure capable of providing consulting, analytical, expert, and technological support to agricultural enterprises. Special attention is given to the introduction of innovation centers inspired by successful international models from the Netherlands, Germany, Poland, and Israel, where technology transfer hubs, agro-innovation valleys, and digital agriculture platforms significantly accelerate sectoral modernization.

The paper outlines strategic directions for enhancing innovation in Ukraine's agricultural sector, including technical modernization, digital transformation, the integration of small and medium-sized producers into cooperative networks, and strengthening state incentives for innovative investments. A central element of the proposed framework is the establishment of a regional agro-innovation center that would function as a communication, coordination, and knowledge-transfer hub. Such a center is expected to enhance the accessibility of advanced technologies, support evidence-based decision-making, and foster collaboration across academic, business, and governmental institutions. The implementation of these measures is projected to strengthen the competitiveness of Ukraine's agro-industrial complex and contribute to sustainable national economic recovery and long-term development.

*Ключові слова: інновація, конкуренція, система, управління, розвиток, аграрний сектор, рівень.*

*Key words: innovation, competition, system, management, development, agricultural sector, level.*

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

У сучасних умовах розвитку національної економіки інноваційна діяльність виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу України. Швидкі темпи науково-технічного прогресу, цифровізація виробничих процесів та ускладнення ринкового середовища зумовлюють необхідність постійного технологічного оновлення та модернізації аграрного сектору. Попри значний потенціал, інноваційна активність у сільському господарстві залишається низькою через обмежений доступ до фінансових ресурсів, нерозвиненість інфраструктури, недостатній попит на наукомісткі технології та слабкі механізми державної підтримки. В умовах післявоєнного відновлення ці проблеми набувають особливої актуальності, адже саме інновації здатні забезпечити швидке відтворення виробничих потужностей, зростання продуктивності та покращення якості продукції [5]. Постає необхідність формування ефективного організаційно-економічного механізму, який забезпечуватиме взаємодію між науковими установами, аграрними підприємствами та державними інституціями, а також створення інноваційної інфраструктури, що відповідатиме потребам сучасного агробізнесу.

#### **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналіз сучасних наукових джерел засвідчує, що питання інноваційного розвитку агропромислового комплексу є одним з пріоритетних напрямів досліджень як українських, так і зарубіжних учених. Значний методологічний внесок у формування теоретико-організаційних засад інноваційної діяльності здійснили В. Антощенко та М. Пересада [2], М. Ляшенко та С. Ілляшенко [4], які наголошують на важливості створення цілісної інноваційної екосистеми та удосконалення механізмів державної підтримки інновацій. Концептуальні підходи М. Портера, П. Друкера та Й. Шумпетера акцентують на ключовій ролі технологічних змін, цифровізації та інноваційних управлінських моделей у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств.

У межах аграрного сектору вагомими є праці С. Соколюк [6], М. Маліка та В. Андрійчука, які підкреслюють необхідність техніко-технологічної модернізації виробництва, розвитку аграрних інноваційних кластерів та посилення науково-консультаційного забезпечення фермерських господарств. У міжнародній науковій літературі окрему увагу приділено успішним моделям інноваційних агротехнологічних кластерів та дослідницьких хабів Нідерландів, Німеччини, Ізраїлю та США, які демонструють ефективність поєднання науки, бізнесу та держави.

Разом з тим залишається недостатньо розробленим питання адаптації цих моделей до умов українського АПК, зокрема з урахуванням воєнних викликів, потреб відновлення та регіональної диференціації. Це визначає необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на формування дієвої системи інноваційної підтримки аграрного виробництва в Україні.

### **ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування ключових напрямів інноваційного розвитку агропромислового комплексу України в умовах технологічних змін і післявоєнних викликів. Основні цілі полягають у визначенні факторів низької інноваційної активності, аналізі потреб модернізації економічного механізму та адаптації зарубіжних моделей інноваційних центрів до українських умов. Також поставлено завдання окреслити стратегічні пріоритети розвитку, зокрема технічну модернізацію, цифровізацію та формування ефективної регіональної інноваційної інфраструктури.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Стрімке зростання темпів науково-технічного прогресу, зміна структури споживчих ринків та трансформація економічних відносин зумовлюють масштабні корективи у техніко-технологічному розвитку агропромислового комплексу України. У післявоєнний період, коли аграрний сектор виконує критично важливу функцію відновлення економіки, особливої актуальності набуває формування модернізованого економічного механізму реалізації інноваційної політики. Цей механізм повинен бути адаптований до реалій воєнних та поствоєнних викликів, нестабільності ринкових умов, руйнування інфраструктури та необхідності інтеграції України в європейський інноваційний простір [6, с. 89]. Реалізація сучасної моделі управління науково-технічним розвитком можлива лише за умови постійного та узгодженого державного регулювання індустріально-інноваційних процесів на всіх рівнях економіки — від національного до локального.

Сьогодні низький рівень інноваційної активності в українському аграрному секторі зумовлений поєднанням системних проблем. До них належать: обмежений платоспроможний попит на високотехнологічні продукти, фінансові втрати підприємств унаслідок війни, підвищені ризики кредитування, недостатній обсяг бюджетної підтримки, нерозвинений ринок іннова-

ційної продукції та відсутність повноцінного організаційно-економічного механізму управління інноваційними процесами. Крім того, значна частина аграріїв стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатнім рівнем цифровізації, а також складністю доступу до інформації про сучасні агротехнології та міжнародні інноваційні практики.

Регіональний науково-інноваційний потенціал в умовах України варто розглядати комплексно — як поєднання результатів наукових досліджень, ресурсного забезпечення, діяльності наукових колективів, університетів та лабораторій, а також сучасних інструментів взаємодії між суб'єктами інноваційної діяльності. В умовах децентралізації та регіонального розвитку важливу роль відіграють також територіальні громади, які стають новими центрами ініціації інноваційних проектів у сфері рослинництва, тваринництва, логістики, водокористування та переробки.

Для подолання існуючих бар'єрів і прискорення інноваційного розвитку сільського господарства в Україні потрібно впровадити комплекс заходів, які охоплюють як технологічну модернізацію, так і вдосконалення систем управління та інституційної підтримки. Найважливішим чинником є технологічне переозброєння підприємств — оновлення машинно-транспортного парку, запровадження систем точного землеробства, біотехнологій, енергозберігаючих і ресурсоефективних рішень, а також розгортання систем віддаленого моніторингу, автоматизації та роботизації процесів. Такий підхід допоможе подолати технологічну відсталість аграрного сектору, підвищити продуктивність, покращити якість продукції та знизити витрати на виробництво.

Водночас дані за 2024—2025 роки свідчать, що хоча інвестиції у сільське господарство зростають — у першому півріччі 2025 р. вкладено ~ 29 млрд грн капітальних інвестицій у АПК. [7] Національний імпорту агротехніки за 9 місяців 2024 року склав 769 млн дол. США, що на 19 % більше, ніж попереднього року, і свідчить про наявний, проте недостатній, попит на оновлення техніки. Проте, за оцінками фахівців, навіть ці показники не покривають потреби: аграрії тяжіють до імпорту запчастин замість повної заміни застарілого обладнання, оскільки купівля нової техніки з терміном окупності понад 10 років здається ризикованою.

Другим важливим напрямом є формування дієвого механізму управління інноваційною діяльністю, що передбачає розвиток інформа-

ційно-аналітичного забезпечення, створення експертних платформ, розбудову інноваційної інфраструктури та запуск регіональних цифрових платформ для координації науково-технічних ініціатив. Особливо актуальною ця задача є у контексті українських реалій: недостатня інституційна спроможність регіонів, брак системного підходу до інвестування й підтримки інновацій, нерозвинений ринок інноваційної продукції, слабка фінансова база для довгострокових проєктів.

Саме підвищення інституційної спроможності регіонів, створення систем публічно-приватного партнерства, регіональних інноваційних хабів, стимулювання державою і місцевими органами влади інвестицій в інновації має стати каталізатором змін. Без цього, навіть значне зростання інвестиційного потоку (як 29 млрд грн за півроку 2025) може не призвести до кардинального оновлення матеріально-технічної бази, якщо воно не супроводжується системними організаційними змінами.

У контексті зарубіжного досвіду доцільно врахувати моделі інноваційних центрів, що успішно функціонують у Нідерландах, Німеччині, Польщі та Ізраїлі. Наприклад [8]:

— Wageningen AgroFood Valley (Нідерланди) забезпечує інтеграцію науки, бізнесу та фермерів через агроінноваційні хаби, у яких тестуються біотехнології, системи точного землеробства, технології управління ґрунтом.

— Fraunhofer Innovation Centers (Німеччина) діють як мережа лабораторій і центрів технологічного трансферу, що забезпечують прямий доступ фермерів і агропідприємств до наукових рішень.

— AgroHub Poland підтримує стартапи, створює демонстраційні ферми та проводить науково-практичні дослідження у сфері цифровізації агровиробництва.

— Ізраїльські агротехнічні інноваційні центри пропонують моделі повного циклу — від розробки до комерціалізації інновацій у сфері зрошення, біологічного захисту, роботи з водними ресурсами.

Запровадження аналогічних структур в Україні, адаптованих до особливостей регіонів, дозволить сформувати сучасну агроінноваційну екосистему.

Третім напрямом має бути інтеграція малих та середніх аграрних виробників у кооперативні або кластерні об'єднання, що дасть змогу укрупнювати фінансові можливості, спільно інвестувати в технології, оптимізувати логістику та скорочувати витрати.

Четвертий напрям інноваційного розвитку аграрного сектору передбачає комплексне державне та регіональне стимулювання інноваційної діяльності, спрямоване на створення сприятливих умов для впровадження технологічних та наукомістких рішень. До основних заходів належать [4, с.47]:

— запровадження податкових пільг для підприємств, які здійснюють інвестиції в інноваційні проєкти;

— формування та розвиток фондів співфінансування наукових досліджень і розробок;

— зниження процентних ставок за кредитами, призначеними для впровадження інноваційних технологій;

— підтримка та розвиток аграрних стартапів, спрямованих на впровадження новітніх рішень у виробництві;

— удосконалення механізмів публічно-приватного партнерства, що забезпечують ефективну взаємодію бізнесу та держави.

Формування сучасного інноваційного середовища передбачає створення регіонального інтегрованого інноваційного комплексу, який об'єднуватиме фінансові, наукові, освітні та виробничі організації. У межах цієї системи особливу роль відіграватимуть спеціалізовані підрозділи, зокрема відділ впровадження та консультування, відділ експертизи економічної ефективності інновацій та відділ маркетингу інноваційних продуктів, які забезпечують комплексний супровід інноваційного процесу.

Ефективна взаємодія аграрних підприємств із обласним аграрно-інноваційним центром дозволить суттєво розширити доступ до сучасних інформаційних ресурсів, інноваційних технологічних рішень, консультативної підтримки та фінансових інструментів. Це сприятиме індивідуалізації інноваційних пропозицій, підвищенню конкурентоспроможності окремих підприємств та формуванню нової моделі аграрного виробництва, орієнтованої на сталий розвиток і технологічне оновлення.

Отже, створення обласного аграрно-інноваційного центру, який функціонуватиме з урахуванням передового європейського та світового досвіду, є стратегічно важливим кроком для України. Така структура має стати ядром регіональної інноваційної екосистеми, забезпечувати координацію діяльності всіх суб'єктів інноваційного процесу та сприяти прискоренню технологічного оновлення агропромислового комплексу, що є ключовою передумовою стійкого відновлення та подальшого економічного розвитку держави.

# ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наведене дослідження підтверджує, що інноваційний розвиток агропромислового комплексу України є ключовою умовою його конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних економічних викликів. Зростання ролі науково-технічного прогресу та необхідність технологічного оновлення потребують удосконалення механізмів державного регулювання й розширення інноваційної інфраструктури. Запровадження регіональних аграрно-інноваційних центрів, а також адаптація успішного міжнародного досвіду здатні забезпечити ефективний трансфер технологій, підвищення продуктивності та покращення ресурсного забезпечення підприємств. Комплексна реалізація запропонованих напрямів сприятиме формуванню сучасної інноваційної екосистеми та зміцненню позицій українського АПК у глобальному середовищі.

## Література:

1. Антощенко В.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". № 2., Т. 1. 2021. С. 161—170 DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-161
2. Антощенко В.В., Пересада М.О Роль інновацій у сільському господарстві. Аграрні інновації. 2023. N 22. С. 175—179 <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>
3. Захра З., Намбісан З. (2012). Підприємництво та стратегічне мислення в бізнес-екосистемах. Academy of Management Perspectives, 26 (3), С. 219—240. DOI: 10.5465/amp.2011.0106
4. Ілляшенко, А.В., Ляшенко, М.С. (2022), Розвиток інноваційних екосистем в аграрному секторі України, Інноваційна економіка і управління, вип. 12, т. 3, С. 45—60. DOI: <https://doi.org/10.32782/ieum.2022.12.3.04>
5. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>.
6. Соколюк С.Ю. Організаційно-економічні аспекти державного регулювання та підтримки інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68), № 6. С. 88—92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29%2868%29\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_6_21)

7. AgroPortal.ua. (2025, липень 10). В АПК України за пів року залучили 29 млрд грн капітальних інвестицій. <https://agroportal.ua/news/finansy/v-apk-ukrajini-za-piv-roku-zaluchili-29-mlrd-grn-kapitalnih-investiciy>

8. Kernel Holding S.A. Annual Report for the year ended 30 June 2024. (2024) URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/annual\\_report\\_2024.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/annual_report_2024.pdf) (дата звернення: 20.11.2025).

## References

1. Antoshchenkova, V.V. (2021), "Organizational and economic mechanism of innovative development of an agricultural enterprise", Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriiia "Ekonomichni nauky", vol. 2. no. 1, pp. 161—170 DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-161
2. Antoshchenkova, V.V. and Peresada, M.O. (2023), "The role of innovation in agriculture", Ahrarni innovatsii, vol. 22, pp. 175—179 <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>
3. Zahra, S.A. and Nambisan, S. (2012), "Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems", Academy of Management Perspectives, vol. 26 (3), pp. 219—240. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0106>.
4. Ilyashenko, A.V. and Lyashenko, M.S. (2022), "Development of innovation ecosystems in Ukraine's agricultural sector", Innovative Economy and Management, vol. 12 (3), pp. 45—60. <https://doi.org/10.32782/ieum.2022.12.3.04>.
5. Pryimak, N. (2025), "Dichotomy of change management and its role in enterprise activity", Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf> (Accessed 20.11.2025).
6. Sokolyuk, S.Yu. (2018), "Organizational and economic aspects of state regulation and support of innovative development of agricultural enterprises", Scientific notes of Tavriya National University named V.I. Vernadsky. Series: Economics and Management, vol. 29 (68), no. 6, pp. 88—92, Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29%2868%29\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_6_21) (accessed 15.03.2022).
7. AgroPortal.ua. (2025), "29 billion UAH of capital investments attracted in Ukraine's agricultural sector over half a year", <https://agroportal.ua/news/finansy/v-apk-ukrajini-za-piv-roku-zaluchili-29-mlrd-grn-kapitalnih-investiciy>
8. Kernel Holding S.A. (2024), "Annual Report for the year ended 30 June 2024", available at: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/annual\\_report\\_2024.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/annual_report_2024.pdf) (Accessed 20.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

УДК 330.336.5

Н. М. Третяк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Черкаський національний університет імені Богдана ХмельницькогоORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>

С. І. Сватков,

аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський  
національний університет імені Богдана ХмельницькогоORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1920-0212>

П. М. Шульга,

аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський  
національний університет імені Богдана ХмельницькогоORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6619-7516>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.213

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НАПРЯМИ, ІНСТРУМЕНТИ, ХРОНОЛОГІЯ

N. Tretiak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics  
and International Economic Relations, Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

S. Svatkov,

Postgraduate student of the Department of Economics and International Economic Relations,  
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

P. Shulga,

Postgraduate student of the Department of Economics and International Economic Relations,  
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

### STATE SUPPORT FOR THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: DIRECTIONS, TOOLS, CHRONOLOGY

В статті розглянуто напрями, методи та інструменти державної підтримки агропромислового комплексу України. Проведений комплексний хронологічний аналіз еволюції державної політики щодо підтримки агропромислового комплексу України за період з 1991 року по 2024 рік. Розвиток державної підтримки АПК пройшов чотири якісно відмінні етапи, кожен з яких відображав домінуючі напрями підтримки та інструменти.

Здійснено оцінку інструментам та заходам, які держава використовувала для підтримки аграрної галузі, виявлені слабкі та сильні їх сторони, встановлені недоліки та прогалини в політиці держави стосовно підтримки аграрних виробників.

Надані пропозиції щодо формування нової моделі державної підтримки АПК, яка є орієнтованою на сталість та інклюзивність. Реалізація цих рекомендацій дозволить перейти від фрагментарної політики до системної, стратегічно орієнтованої та цифрові моделі, здатної забезпечити конкурентоспроможність, продовольчу безпеку, сталий розвиток сільських територій і гідну інтеграцію України до європейського аграрного простору.

The article presents a comprehensive chronological analysis of the evolution of state policy regarding the support of Ukraine's agro-industrial complex from 1991 to 2024. This analysis made it possible to identify key patterns, systemic problems, and the transformation of regulatory mechanisms in the sector, which provides grounds for the following generalizations. The development of state support for the agro-industrial complex has passed through four qualitatively distinct stages, each reflecting the dominant directions of support and the instruments used.

The transformation of support directions indicates a gradual transition from indirect tax benefits and fixed regimes to direct budget subsidies, grants, and credit programs. The cancellation of the special VAT regime in 2017 became a turning point that contributed to the shift toward more transparent and market-oriented mechanisms aligned with the WTO "green box" category.

The gradual stabilization of legislation regarding the directions and instruments of state support, particularly the introduction of the State Agrarian Register as a "single window," has become a key step toward increasing the transparency and efficiency of providing support. The European integration vector and accession to the WTO acted as powerful catalysts for change, compelling the state to abandon non-transparent mechanisms and to revise support instruments toward measures that do not distort trade.

The period of martial law demonstrated the importance of rapid intervention, flexibility, and digitalization in state policy. The war accelerated institutional innovations: anti-crisis measures and the use of the State Agrarian Register helped prevent the sector from entering a crisis state, supported producers' liquidity, and ensured exports through new alternative routes.

Based on the research, it is proposed to develop a new model of state support for the agro-industrial complex focused on sustainability and inclusiveness. It is necessary to complete harmonization with the EU through full implementation of CAP principles, including direct area-based payments and support for rural development.

The support vector should be directed toward benefiting small and medium-sized producers through micro-grants, cooperative programs, vouchers, and maximally simplified digital channels.

Environmental and social criteria should be integrated into production through agri-environmental schemes, incentives for organic production, soil health, and rural development. The role of the State Agrarian Register should be expanded as a single digital hub for all programs, integrating budgetary and statistical systems to enable real-time impact assessment.

Strengthen cooperation with the EU and donors for post-war recovery, with a focus on demining agricultural land and restoring logistics and infrastructure.

*Ключові слова: державна підтримка, євроінтеграція, податкові пільги, кредитні програми, агропромисловий комплекс, фінансування, державні інструменти.*

*Key words: state support, European integration, tax benefits, credit programs, agro-industrial complex, financing, state instruments.*

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

Агропромисловий комплекс України є однією з ключових галузей національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку держави, формує понад 40% валютних надходжень і визначає соціально-економічний розвиток сільських територій. Від моменту проголошення незалежності аграрний сектор традиційно декларувався як пріоритетний для державної підтримки, проте реальний стан його розвитку зазнав численних трансформацій під впливом економічних криз, політичних змін та зовнішніх викликів. Тому, центральною проблемою сьогодні є відсутність системного, послідовного та довгострокового підходу до формування державної політики підтримки АПК. За три десятиліття незалежності пріоритети державного втручання кардинально змінювалися —

від директивного управління пострадянського періоду до ринкових механізмів регулювання, від масштабного прямого субсидювання до цільових програм та адаптації законодавства під вимоги СОТ і Європейського Союзу. Така фрагментарність призвела до нерівномірного розвитку галузі, низької ефективності механізмів державної допомоги, концентрації ресурсів переважно у великих агрохолдингах, тоді як дрібні та середні виробники залишалися поза межами реальної підтримки.

Повномасштабна військова агресія Росії з 2022 року створила безпрецедентні виклики для АПК: блокаду портів, руйнування інфраструктури, замінування земель і водночас продемонструвала системну вразливість галузі до зовнішніх викликів. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення агропромислового комплексу, важливим є його розвиток та трансформація, з цією метою державна підтримка є необхідним та стимулюючим фактором.

Однак фрагментарність наукових досліджень у цій сфері, брак критичного аналізу причинно-наслідкових зв'язків між застосованими заходами підтримки та їх реальними результатами створюють прогалину у розумінні логіки розвитку аграрної політики України. Це унеможлиблює об'єктивну оцінку ефективності застосованих інструментів, виявлення типових помилок та формулювання науково обґрунтованих рекомендацій на майбутнє.

Таким чином, актуальність розвідки зумовлена потребою комплексного хронологічного дослідження етапів становлення та сучасного стану державної політики щодо підтримки агропромислового комплексу України від здобуття незалежності до викликів воєнного часу.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання державної підтримки агропромислового комплексу України привертає увагу широкого кола вітчизняних та зарубіжних дослідників, формуючи значний масив публікацій, які можна згрупувати у кілька тематичних напрямів.

Концептуальні підходи до державного регулювання АПК на різних етапах трансформації економіки закладені у працях П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.Й. Маліка, О.М. Бородіної. Ці дослідження формують теоретичну основу розуміння ролі держави у підтримці аграрного сектору в умовах перехідної економіки. Питання періодизації розвитку аграрної політики розглянуті М.Ф. Кропивко, О.Г. Шпикуляком, Ю.О. Лупенко, які виділяють ключові етапи становлення системи державного регулювання, аналізуючи трансформацію від пострадянської моделі директивного управління, через хаотичну приватизацію, становлення агрохолдингів і до євроінтеграційних процесів після 2014 року.

Еволюція інструментів фінансової підтримки: від прямих дотацій до непрямих методів стимулювання детально висвітлена у роботах Л.В. Дейнеко, Т.О. Осташко, В.П. Галушко. Дослідники наголошують, що рівень державної підтримки в Україні був значно нижчим, ніж у країнах ЄС, а її структура часто виявлялася неефективною через переважання компенсацій витрат над інвестиційними дотаціями.

З початком повномасштабної війни, після лютого 2022 року, формується окрема підгалузь публікацій, присвячених антикризовим механізмам підтримки, зокрема програмам доступних кредитів, зерновій логістиці, ваучерам для домогосподарств і МСП. Дослідження

Д. Лико, С. Куця, а також звіти FAO, IFAD та World Bank аналізують вплив війни на продовольчу безпеку, ефективність зернового коридору та моделюють сценарії повоєнного відновлення.

Незважаючи на значний обсяг публікацій, у науковій літературі відсутнє комплексне хронологічне дослідження, яке б системно охоплювало весь період від здобуття незалежності до сьогодення з критичним аналізом причинно-наслідкових зв'язків між застосованими заходами та їх результатами. Таким чином, потреба у всеосяжній хронологічній систематизації та інтегральній оцінці ефективності державної підтримки АПК з 1991 року до сьогодення залишається актуальним питанням.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є комплексне дослідження хронології державної підтримки агропромислового комплексу України, виявлення ключових закономірностей, напрямків та результатів від їх впровадження.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Аналіз еволюції державної підтримки агропромислового комплексу України вимагає чіткої методологічної основи, що дозволяє простежити послідовність трансформацій від моменту здобуття незалежності до сьогодення. У дослідженні застосовано історико-хронологічний підхід у поєднанні з інституційним аналізом, що дає змогу прив'язати зміни інструментів, інститутів і бюджетних пріоритетів до ширших макроекономічних і політичних контекстів.

Періодизацію побудовано за чотирма етапами, кожен з яких характеризується домінантним режимом державного втручання: 1991—1999 роки, період становлення і криза, 2000—2013 роки, період відновлення, концентрація та упорядкування засобів підтримки, 2014—2021 роки, євроінтеграції та регуляторної гармонізації, 2022—2025 роки, період воєнної адаптації і трансформації. Такий поділ відображає не лише календарні межі, а й структурні зрушення в побудові державної політики.

Осмилення закономірностей у кожному періоді дозволяє пояснити сучасний стан АПК, виявити конструктивні елементи для нової моделі підтримки та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення в умовах воєнної та післявоєнної економіки.

**Таблиця 1. Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур за період 1990—1999 роки**

| Показник                               | Роки |      |      | Відносне відхилення 1999/1990, % |
|----------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|
|                                        | 1990 | 1995 | 1999 |                                  |
| Зернові та зернобобові культури, млн т | 51,0 | 33,9 | 24,6 | -51,8                            |
| Цукрові буряки (фабричні), млн т       | 44,3 | 29,7 | 16,4 | -63,0                            |
| Соняшник, млн т                        | 2,6  | 2,9  | 2,7  | +3,8                             |
| Картопля, млн т                        | 16,7 | 14,7 | 19,7 | +18,0                            |
| М'яса (у забійній вазі), млн т         | 4,4  | 2,3  | 1,7  | -61,4                            |
| Молока, млн т                          | 24,5 | 17,3 | 13,8 | -43,7                            |
| Яєць, млрд шт.                         | 16,3 | 10,4 | 10,8 | -33,7                            |

Джерело: складено автором за даними [12, 13].

Перший етап — період становлення та кризи з 1991 року по 1999 рік: інституційний старт і компенсаторна логіка. Початок 1990-х років став періодом руйнування директивної, планової системи управління та хаотичного формування ринкових відносин [10, с. 88]. Для агропромислового комплексу це означало глибоку трансформаційну рецесію, спричинену розривом коопераційних ланцюгів колишнього СРСР, правовою невизначеністю щодо землі та активів, а також нестачею обігового капіталу у виробників. Колапс системи централізованого постачання, фінансова неплатоспроможність колгоспів і радгоспів, відсутність дієвого земельного ринку призвели до різкого падіння виробництва, погіршення технічної бази та руйнуванню механізмів збуту (Табл 1).

**Таблиця 2. Структура державної підтримки АПК за період 1991—1999 роки**

| Форма підтримки                   | Частка, % | Характеристика                           |
|-----------------------------------|-----------|------------------------------------------|
| Податкові пільги та спецрежими    | 45–50     | Фіксований с/г податок, відстрочки       |
| Взаємозаліки та бартерні операції | 25–30     | Компенсація заборгованостей              |
| Прямі бюджетні дотації            | 15–20     | Тваринництво, соціально значущі галузі   |
| Цінове регулювання                | 10–15     | Державні закупівлі за фіксованими цінами |

Джерело: складено автором за даними [8, с. 130, 6].

**Таблиця 3. Динаміка виробництва та експорту сільськогосподарської продукції за 2000—2013 роки**

| Показник                                         | Роки |      |       |       | Відносне відхилення 2013/2000, % |
|--------------------------------------------------|------|------|-------|-------|----------------------------------|
|                                                  | 2000 | 2005 | 2010  | 2013  |                                  |
| Зернові та зернобобові, млн т                    | 24,5 | 38,0 | 39,3  | 63,1  | +157,6                           |
| Експорт зерна, млн т                             | 1,6  | 16,0 | 16,4  | 32,0  | +1900                            |
| Соняшник, млн т                                  | 3,5  | 4,7  | 6,8   | 11,1  | +217,1                           |
| Експорт олій соняшникової, млн т                 | 0,4  | 1,6  | 2,9   | 4,2   | +950                             |
| Частка АПК в експорті, %                         | 12,8 | 13,4 | 22,1  | 28,7  | +124                             |
| Валова продукція АПК, млрд грн (у цінах 2010 р.) | 52,3 | 86,7 | 115,2 | 148,6 | +184,1                           |

Джерело: складено автором за даними [12, 13].

Підтримка мала переважно компенсаторний та фрагментарний характер. Іомінували непрямі форми, а саме введення спеціальних режимів оподаткування, зокрема фіксований сільськогосподарський податок, взаємозаліки боргів, спроби директивного цінового регулювання. Прямі субсидії надавалися переважно пріоритетним галузям, зокрема тваринництву, виробництву хліба, часто у негрошовій формі через пільгові постачання палива, мінеральних добрив (Табл. 2).

Адресні пільги для окремих категорій виробників, бюджетні трансферти на покриття відсоткових ставок, податкові відтермінування, елементи цінового регулювання — усі ці інструменти застосовувалися безсистемно. Відсутність сталих правил і чіткої системи моніторингу спричиняли високу вартість доступу до підтримки та нерівний розподіл вигод між суб'єктами різного масштабу. Фінансування галузі здійснювалося залишковим принципом, а обсяги держпідтримки були мізерними порівняно з потребами.

У 1990-х роках підтримка АПК виконувала радше функцію "амортизатора", ніж драйвера модернізації; інструменти підтримки були разовими, не створювали нових стимулів продуктивності й не сприяли передумовам для технологічного оновлення [10, с.89, 1]. Цей етап можна охарактеризувати як період стихійної адаптації, коли держава, по суті, відмовилася від ролі системного регулятора, що призвело до глибокої деградації виробничого потенціалу аграрного сектору.

Другий етап — це період відновлення та концентрації з 2000 року по 2013 рік: інституційна стабілізація та формування агрохолдингів.

З початком 2000-х років, на тлі макроекономічної стабілізації та сприятливої зовнішньої кон'юнктури на зернові й олійні культури, АПК став локомотивом експорту. Відновлення економічного зростання стимулювало концентрацію земель та капіталу, становлення великих агрохолдингів, з'явився простір для прямих та непрямих інструментів підтримки (Табл. 3).

Системотворчою подією стало прийняття Земельного кодексу у 2001 році та Закону України "Про державну підтримку сільського господарства України" у 2004 році [4], який вперше на законодавчому рівні визначив принципи, форми та механізми держпідтримки. Цей документ заклав основи інституціоналізації державної допомоги, визначив спектр пріоритетних напрямів:

фінансування інфраструктурних проєктів, створення умов для розвитку сільських територій.

На другому етапі відбувається розгортання спеціальних режимів оподаткування для сільського господарства, насамперед збереження спеціального режиму оподаткування ПДВ, який забезпечував оборотні кошти виробникам. Основними інструментами стали компенсація відсоткових ставок за кредитами, прямі бюджетні дотації на розвиток тваринництва, закупівлю техніки, запровадження аграрних розписок як нового фінансового інструменту регулювання виробництва (Табл. 4).

Однак, на практиці поступово формується дисбаланс доступу до державних фінансів, великі компанії з кращою фінансовою звітністю та лобістськими можливостями частіше ставали бенефіціарами бюджетних програм. Програми компенсації вартості елітного насіння, мінеральних добрив, палива та сучасної техніки де-факто були орієнтовані на великих виробників, що володіли достатніми обсягами землі та доступом до адміністративного ресурсу (Табл. 5).

Важливим зовнішньополітичним чинником став вступ України до СОТ у 2008 році. Це зобов'язало країну обмежити обсяги внутрішньої підтримки в рамках програми "жовтої скриньки". У відповідь держава почала поступово зміщувати акценти у бік заходів "зеленої скриньки", які не підлягають обмеженням, це підтримка наукових досліджень, захисту рослин, розвитку інфраструктури села, однак цей перехід був повільним і непослідовним [3].

Зростання експорту та створення великих виробників підвищили частку АПК у валютних надходженнях і забезпечило суттєвий приріст валового виробництва, особливо зернових та олійних культур, орієнтованих на експорт.

Другий етап приніс інституційну стабілізацію і масштабування інструментів, але разом з тим концентрацію вигод і недофінансування напрямів, що створюють довгострокову додану вартість. Дрібні та середні виробники залишалися поза межами реальної підтримки через складність адміністрування, високі операційні витрати та відсутність лобістського ресурсу [5].

Третій етап — період євроінтеграції та реформ з 2014 року по 2021 рік: уніфікація правил і переосмислення пріоритетів.

Після Революції Гідності 2014 року та підписання Угоди про асоціацію з ЄС, зокре-

**Таблиця 4. Обсяги державної підтримки АПК та її структура у 2005–2013 роках**

| Рік  | Загальний обсяг підтримки, млрд грн | % до ВВП АПК | Основні напрями фінансування                                             |
|------|-------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 2005 | 2,8                                 | 3,2%         | Спецрежим ПДВ (65%), компенсація кредитів (20%), дотації (15%)           |
| 2008 | 4,2                                 | 3,8%         | Спецрежим ПДВ (58%), кредитні програми (25%), тваринництво (17%)         |
| 2010 | 3,9                                 | 3,4%         | Спецрежим ПДВ (60%), компенсація техніки (18%), дотації (22%)            |
| 2013 | 5,6                                 | 3,8%         | Спецрежим ПДВ (55%), компенсація кредитів (23%), програми розвитку (22%) |

Джерело: складено автором за даними [13, 2].

**Таблиця 5. Розподіл державної підтримки за категоріями виробників у 2010–2013 роках**

| Категорія виробників                  | Частка у виробництві, % | Частка у держпідтримці, % | Середній розмір підтримки на 1 га |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Великі агрохолдинги (>10 тис. га)     | 42–45                   | 65–70                     | 850–1200 грн                      |
| Середні господарства (500–10 тис. га) | 35–38                   | 25–28                     | 420–650 грн                       |
| Малі господарства (<500 га)           | 18–20                   | 5–7                       | 180–280 грн                       |
| Фермерські господарства               | 3–5                     | 0,5–2                     | 120–200 грн                       |

Джерело: складено автором за даними [13, 18].

ма розділу про зону вільної торгівлі (DCFTA), курс на євроінтеграцію спрямовує аграрну політику до поступової гармонізації з підходами ЄС та правилами і нормами СОТ [3, 6]. Це означає зміщення акценту до інструментів, що спрямовані на розвиток сільських територій, фінансування екологічних заходів, впровадження інновацій (Табл. 6).

Політика підтримки набула євроінтеграційного вектора, що вимагало кардинальної гармонізації законодавства у сфері технічного регулювання, санітарних і фітосанітарних за-

**Таблиця 6. Динаміка виробництва та експорту аграрної продукції в період євроінтеграції у 2014–2021 роках**

| Показник                                               | Роки |      |      |       | Відносне відхилення 2021/2014, % |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|-------|----------------------------------|
|                                                        | 2014 | 2017 | 2019 | 2021  |                                  |
| Зернові та зернобобові, млн т                          | 63,9 | 61,3 | 75,1 | 106,0 | +65,9                            |
| Експорт зерна, млн т                                   | 34,8 | 41,5 | 50,4 | 44,7  | +28,4                            |
| Олійні культури, млн т                                 | 16,2 | 17,9 | 22,3 | 22,8  | +40,7                            |
| Експорт олій, млн т                                    | 4,4  | 5,6  | 6,3  | 6,8   | +54,5                            |
| Частка АПК в експорті, %                               | 38,9 | 41,2 | 44,2 | 41,3  | +6,2 в.п.                        |
| Обсяг прямих іноземних інвестицій в АПК, млрд дол. США | 2,8  | 3,2  | 3,8  | 4,1   | +46,4                            |

Джерело: складено автором за даними [12, 13].

**Таблиця 7. Основні бюджетні програми підтримки АПК у 2019–2021 рр., млн грн**

| Напрямок підтримки                        | Роки  |       |       | Кількість<br>бенефіціарів<br>у 2021 р. |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------------|
|                                           | 2019  | 2020  | 2021  |                                        |
| Фінансова підтримка розвитку тваринництва | 1 580 | 1 400 | 2 100 | 4 850                                  |
| Часткова компенсація вартості с/г техніки | 1 450 | 1 200 | 1 850 | 2 340                                  |
| Підтримка садівництва, виноградарства     | 380   | 425   | 600   | 1 680                                  |
| Компенсація за посадковий матеріал        | 290   | 315   | 400   | 2 120                                  |
| Програми кредитування (державні гарантії) | 950   | 1 100 | 1 450 | 1 890                                  |
| Разом                                     | 4 650 | 4 440 | 6 400 | 12 880                                 |

Джерело: складено автором за даними [13, 11].

**Таблиця 8. Динаміка виробництва та експорту аграрної продукції у 2021–2023 роках**

| Показник                               | Роки  |       |       | Відносне<br>відхилення<br>2023/2021,<br>% |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------------|
|                                        | 2021  | 2022  | 2023  |                                           |
| Зернові та зернобобові, млн т          | 106,0 | 53,1  | 58,9  | -44,4                                     |
| Експорт зерна, млн т                   | 44,7  | 31,0  | 35,8  | -19,9                                     |
| Олійні культури, млн т                 | 22,8  | 13,4  | 15,2  | -33,3                                     |
| М'ясо (у забійній вазі), тис. т        | 2 380 | 1 890 | 1 750 | -26,5                                     |
| Молоко, млн т                          | 9,46  | 8,42  | 8,15  | -13,8                                     |
| Площа посівів, млн га                  | 29,7  | 20,8  | 22,4  | -24,6                                     |
| Окуповані/недоступні с/г землі, млн га | —     | 4,8   | 3,2   | —                                         |
| Заміновані території, млн га           | —     | ~6,0  | ~5,5  | —                                         |

Джерело: складено автором за даними [12, 13, 18].

ходів, а також державної допомоги. Україна зобов'язалася поступово відмовитися від субсидій та перейти до більш прозорих і ринково орієнтованих інструментів.

Інституційною відповіддю на ці виклики стала розробка та прийняття у 2021 році рамкового Закону України "Про державну аграрну політику та політику сільського розвитку" [14]. Цей документ заклав основи для системної реформи, проголосивши принцип "гроші слідують за господарем", що передбачав прямий доступ виробників до фінансових ресурсів незалежно від форми власності. Так, на забезпечення спецрежиму ПДВ у 2014 році виділено 4,2 млрд.грн, тоді як у 2021 році 8,3 млрд. грн.

Скасування спецрежиму ПДВ у 2017 р. та перехід до прямого бюджетного фінансування спричинило відмову від непрямих та непрозорих механізмів. Посилюються вимоги до прозорості, впроваджуються цифрові рішення як передумова подальшої синхронізації зі стандартами ЄС.

Запроваджено системні бюджетні програми, що фінансувалися через Міністерство аграрної політики, зокрема підтримка розвитку тваринництва, а саме компенсація за утримання молодняку, компенсація вартості українсь-

кої сільськогосподарської техніки, фінансова підтримка садівництва, виноградарства, ягідництва, часткова компенсація вартості посівного матеріалу (Табл. 7).

Відбувається переорієнтування від прямих компенсаційних витрат до стимулювання інвестицій: компенсація відсоткових ставок за кредитами, у тому числі на будівництво та модернізацію переробних потужностей, підтримка агрострахування, грантові програми для малих фермерів на розвиток інфраструктури та диверсифікацію.

Центральним елементом реформи стало створення Державного аграрного реєстру (ДАР) [11] як єдиної інформаційної системи для реєстрації бенефіціарів та надання підтримки, що мало забезпечити прозорість і зменшити корупційні ризики. Імплементация санітарних і фітосанітарних вимог, зближення стандартів якості та безпечності продукції разом із модернізацією державної допомоги створили умови для інвестиційної привабливості.

Політика декларує переорієнтацію на підтримку малих і середніх господарств, розвитку кооперації та місцевої переробки [16, с. 68]. З'явилися перші програми, спрямовані конкретно на підтримку садівництва, городництва, розвитку органічного виробництва та переробної промисловості, проте реальний перерозподіл бюджетних потоків залишається поступовим.

Реалізація реформ суттєво гальмувалася через політичну нестабільність та опір аграрних олігархів. Євроінтеграційний етап сформував якісно нову законодавчу базу, але корінна зміна моделі потребувала глибшого бюджетного і інституційного перепланування, яке так і не був завершеним до початку повномасштабної війни [5, 9].

Четвертий етап — період воєнного стану та адаптації (2022–2024 рр.): критична інфраструктура і постконфліктна реконфігурація. Повномасштабна російська агресія у 2022 році поставила український агропромисловий комплекс перед безпрецедентними викликами: блокада морських портів, тимчасове окуповання значних територій, руйнування логістики, переробних та зберігальних потужностей, мінування земель, масове переміщення населення (Табл. 8).

У цих умовах державна політика була змушена миттєво переорієнтуватися з довгострокового розвитку на антикризове виживання та підтримку експортного потенціалу. Державна

підтримка змушена перейти у режим "швидкої допомоги", що спрямований на перебування логістики і мінімізацію втрат урожаю. Акцент змістився на забезпечення посівної кампанії, продовольчу безпеку та підтримку ліквідності агровиробників в умовах втрати експортних шляхів.

Уряд оперативно запровадив низку антикризових механізмів розширюючи програми пільгового кредитування, компенсації ставок і гарантійні схеми для оборотного капіталу [7]. Ключовою програмою фінансової підтримки став розширений доступ до кредитів за програмою "5% — 7% — 9%" для агровиробників на посівну, що дозволило компенсувати нестачу оборотних коштів (Табл. 9).

Для підтримки логістики були впроваджені компенсації вартості палива для сільгосптехніки та транспортування, а також механізми фінансової підтримки експорту через "зерновий коридор" та сухопутні маршрути "шляхи солідарності". Запроваджувалися ваучери на насіння та добрива для малих господарств та прямі виплати для домогосподарств на тимчасово окупованих та прифронтових територіях, цільова підтримка релокації, переробки.

Через ДАР були запущені спеціальні бюджетні програми субсидій на 2023—2024 роках. Водночас інтеграція ДАР з бюджетними та статистичними системами є завданням на найближчу перспективу.

Паралельно триває гармонізація з європейськими режимами державної допомоги й підготовка до майбутньої участі у спільних проєктах. Глобальний контекст продовольчої безпеки вивів український АПК в епіцентр міжнародної уваги, що створило нові можливості для залучення донорської підтримки [15].

Своєчасна оперативність підтримки дозволила забезпечити посівні кампанії та зберегти експортний потенціал через альтернативні логістичні маршрути. Воєнний період показав необхідність зміни пріоритетів від "підтримки за інерцією" до інвестицій у стійкість ланцюгів постачання, ризик-менеджмент і локальну переробку, а також — акцентував значення цифрових платформ доступу до програм підтримки.

Таким чином, хронологічний аналіз показує, що результативність державної підтримки АПК визначається не стільки номінальними обсягами ресурсів, скільки якістю інституційної архітектури: стабільністю правил, прозорістю розподілу, верифікацією бенефіціарів, наявністю цифрових "єдиних вікон" і регулярним оцінюванням впливу.

**Таблиця 9. Структура державної підтримки АПК в умовах війни у 2022—2024 роках, млрд.грн**

| Напрямок підтримки                    | Роки |      |      | Кількість бенефіціарів у 2023 р. |
|---------------------------------------|------|------|------|----------------------------------|
|                                       | 2022 | 2023 | 2024 |                                  |
| Програма «Доступні кредити 5-7-9»     | 8,5  | 12,4 | 15,8 | 18 450                           |
| Бюджетні програми прямої підтримки    | 4,2  | 6,8  | 8,5  | 23 680                           |
| Грантові програми (донорські)         | 2,8  | 4,5  | 5,2  | 31 240                           |
| Компенсація вартості палива           | 1,5  | 2,1  | 2,8  | 42 150                           |
| Підтримка логістики та зберігання     | 1,2  | 1,8  | 2,4  | 5 890                            |
| Страхові програми (державні гарантії) | 0,8  | 1,4  | 2,0  | 3 420                            |
| Ваучери для МСП та домогосподарств    | 1,6  | 2,3  | 3,1  | 67 320                           |
| Разом (державні кошти)                | 16,2 | 26,8 | 34,6 | —                                |
| Міжнародна донорська допомога         | 3,4  | 5,7  | 6,8  | —                                |
| Загальний обсяг підтримки             | 19,6 | 32,5 | 41,4 | 192 150                          |

Джерело: складено автором за даними [11, 12, 13].

У 1991—1999 роках державна підтримка АПК виконувала переважно роль кризового буфера, не створюючи стимулів для модернізації. У 2000–2013 роках відбулася інституційна стабілізація і масштабування інструментів, але з ефектами концентрації та закріплення сировинної моделі. Період з 2014 року до 2021 року позначені переорієнтацією на "зелені" інструменти та підзвітність у межах євроінтеграційної траєкторії, хоча повноцінна трансформація не була завершена. Після 2022 року політика перейшла до режиму воєнної адаптації, що, всупереч непередбачуваним подіям, відкрило можливість для швидких інституційних інновацій, зокрема цифровізація доступу, таргетування МСП, підтримка логістики.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений комплексний хронологічний аналіз еволюції державної політики щодо підтримки агропромислового комплексу України за період з 1991 року по 2024 рік дозволив виявити ключові закономірності, системні проблеми та трансформацію механізмів регулювання галузі, що дає підставу для наступних узагальнень. Розвиток державної підтримки АПК пройшов чотири якісно відмінні етапи, кожен з яких відображав домінуючі напрями підтримки та інструменти.

Трансформація напрямів підтримки свідчить про поступовий перехід від непрямих податкових пільг і фіксованих режимів до прямих бюджетних субсидій, грантів та кредитних програм. Скасування спеціального режиму ПДВ у 2017 році стало поворотним моментом, що сприяло переходу до більш прозорих і ринково орієнтованих механізмів, узгоджених з категорією "зеленої скриньки" СОТ.

Поступова стабілізація законодавства щодо напрямів та інструментів державної підтримки, зокрема запровадження Державного аграрного реєстру як "єдиного вікна", стала ключовим кроком до підвищення прозорості та оперативності надання підтримки.

Євроінтеграційний вектор та вступ до СОТ виступили потужними каталізаторами змін, які змусили державу відмовитися від непрозорих механізмів та переглянути інструменти підтримки у бік заходів, що не спотворюють торгівлю.

Період воєнного стану продемонстрував важливість оперативного втручання, гнучкості та цифровізації державної політики. Війна прискорила інституційні інновації: антикризові заходи та використання ДАР дозволили запобігти кризовому стану галузі, підтримати ліквідність виробників і забезпечити експорт через нові альтернативні маршрути.

На підставі дослідження пропонується сформувати нову модель державної підтримки АПК, орієнтовану на сталість та інклюзивність. Необхідно завершити гармонізацію з ЄС через повну імплементацію принципів CAP, включаючи прямі платежі на одиницю площі та підтримку розвитку сільських територій. Вектор підтримки націлити на користь малих та середніх виробників через мікрогранти, кооперативні програми, ваучери та максимально спрощені цифрові канали. Інтегрувати екологічні та соціальні критерії для виробництва через агроекологічні схеми, стимулювання органічного виробництва, здоров'я ґрунтів та розвитку сільських територій. Розширити роль ДАР як єдиного цифрового хабу для всіх програм з інтеграцією бюджетних і статистичних систем для оцінювання впливу в реальному часі. Посилити співпрацю з ЄС і донорами для повоєнного відновлення з фокусом на розмінування сільськогосподарських земель, відновлення логістики та інфраструктури.

Реалізація цих рекомендацій дозволить перейти від фрагментарної політики до системної, стратегічно орієнтованої та цифрові моделі, здатної забезпечити конкурентоспроможність, продовольчу безпеку, сталий розвиток сільських територій і гідну інтеграцію України до європейського аграрного простору.

#### Література:

1. Брошенко О. В. Бюджетна підтримка в системі державного регулювання розвитку аграрного виробництва. Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. URL: <http://magazine-faaf.org.ua/byudzhetnapidtrimka-v-sistemi-derzhavnogo-regulyuvannya-rozvitku-agrarnogovirobnictva.html>. (дата звернення: 22.08.2025).

2. Галанець В. В. Форми та методи державного регулювання агропромислового виробництва. Право та державне управління. 2019. № 1 (34) Т. 2. С. 33—39.

3. Васильєва Л. М. Державна підтримка аграрного сектору економіки країни в умовах функціонування в складі СОТ як основа забезпечення продовольчої безпеки. Modern Economics. 2019. № 17. С. 55—60.

4. Земельний кодекс України. Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3—4. Ст. 27. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення 14.08.2025).

5. Кернасюк Ю. Державна підтримка АПК. липень 2019 URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/14260-derzhavna-pidtrymka-apk.html> (дата звернення: 20.09.2025).

6. Кирилов Ю. Є., Стукан Т. М. Концептуальні засади державного регулювання та підтримки процесів конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору в умовах глобалізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2021.25.6>

7. Кравченко Ю. Продовольча безпека України в умовах війни: виклики та стратегічні пріоритети. Economics and Law. 2025. 77 (2). С. 137—146. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137>

8. Мазур Ю. Державна підтримка АПК України: суть, значення та сучасний стан. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 128—136.

9. Несененко П. П. Механізми державного регулювання аграрної сфери України Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Економічні науки. 2022. Випуск 2. № 98. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202217>

10. Онисько С. М., Кіц М. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму державної підтримки сільськогосподарських підприємств. Фінанси України. 2015. № 4. С. 86—95.

11. Офіційний сайт Державного аграрного реєстру (ДАР). URL: <https://dar.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.09.2025).

13. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 16.09.2025).

14. Про державну аграрну політику та політику сільського розвитку Закон України від 15.07.2021 № 1602-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 47. Ст. 405.

15. Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку. Закон України від 04.11.2025. № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>

16. Руденко М. В. Економетричний аналіз впливу цифровізації економіки на розвиток аграрного виробництва. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 66—79.

17. Шинкар Д. П. Ключові елементи механізму державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Центральнотрапінський науковий вісник. Економічні науки. 2021. вип. 6(39) DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).142-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).142-153)

18. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. OECD Publishing, Paris. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 18.09.2025).

#### References:

1. Broshenko, O. V. (2025), "Budget support in the system of state regulation of the development of agricultural production", *Oblik i finansy APK: bukhgalters'kyj portal*, available at: <http://magazine.faaf.org.ua/byudzhetnapidtrimka-v-sistemi-derzhavnogo-regulyuvannya-rozvitku-agrarnogovirobnictva.html>. (Accessed 22 August 2025).

2. Halanets', V. V. (2019), "Forms and methods of state regulation of agricultural production", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (34), pp. 33—39.

3. Vasil'ieva, L.M. (2019), "State support for the food sector of the country's economy in the conditions of functioning in the SOT warehouse as the basis for ensuring food security", *Modern Economics*, vol.17, pp. 55—60.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "Land Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 14 August 2025).

5. Kernasiuk, Y. (2019), "State support APK", available at: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/14260-derzhavnapidtrymka-apk.html> (Accessed 20 September 2025)

6. Kyrylov, Y. Y., Stukan, T. M., (2021), "Conceptual principles of state regulation and support for the processes of competitive and promotional development of the food sector in the conditions of globalization", *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini*, vol.25. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2021.25.6>

7. Kravchenko, Y. (2025) "Food security of Ukraine in wartime conditions: challenges and strategic priorities", *Economics and Law*, vol. 77 (2), pp. 137—146. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137>

8. Mazur, Y. (2017), "State support of the APK of Ukraine: existence, significance and current state", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. № 7, pp. 128—136.

9. Nesenenko, P. P. (2022), "Mechanisms of state regulation of the food sector in Ukraine" *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia Ekonomichni nauky*, vol. 98. <https://doi.org/10.31713/ve2202217>

10. Onys'ko, S.M., Kits, M.V. (2015), "Improvement of the organizational and economic mechanism of state support for agricultural enterprises", *Finansy Ukrainy*, vol.4, pp. 86—95.

11. Official website of the State Food Register (2025), available at: <https://dar.gov.ua> (Accessed 15 September 2025).

12. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 14 September 2025).

13. Official website of the Ministry of Food Policy and Food Safety of Ukraine (2025), available at: <https://minagro.gov.ua> (Accessed 16 September 2025).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "For state food policy and military development policy", *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 47, p. 405.

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "For the principles of state food policy and state military development policy" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (Accessed 14 September 2025).

16. Rudenko, M. V. (2020), "Econometric analysis of the impact of digitalization of the economy on the development of food production", *Ekonomika APK*, vol. 4. pp. 66—79.

17. Shynkar, D. P. (2021), "Key elements of the mechanism of state financial support for agricultural producers", *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6(39) [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.-6\(39\).142-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.-6(39).142-153)

18. OECD (2023), "Agricultural Policy Monitoring and Evaluation", OECD Publishing, Paris, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 18 September 2025).

*Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.*

УДК 657.471:631.11

**В. Г. Ботьот,**  
здобувач гр. МгОП-1-24,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2721-4565>

**С. В. Юрченко,**  
к. е. н., доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною  
безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5148-2626>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.222

## **РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА**

V. Bolbot,  
Student of the gr. MgOP-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University  
S. Yurchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation  
and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

### **THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION OF CROP PRODUCTS**

У статті досліджено сутність, завдання та значення управлінського обліку у сільськогосподарських підприємствах, зокрема у галузі рослинництва. Визначено основні напрями вдосконалення організації управлінського обліку з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Зокрема у статті досліджено такі питання: сутність та значення управлінського обліку; особливості організації управлінського обліку у рослинництві; методи калькулювання собівартості; роль автоматизації та цифрових технологій; управлінський аналіз і внутрішній контроль; зарубіжний досвід; основні проблеми розвитку управлінського обліку в українських агропідприємствах. У статі було запропоновані основні напрями удосконалення. До шляхів вдосконалення відносяться: автоматизація облікових процесів; впровадження бюджетування; створення центрів відповідальності; удосконалення калькулювання; покращення внутрішнього контролю на підприємстві.

The article examines the essence, tasks and significance of management accounting in agricultural enterprises, in particular in the field of crop production. The main directions of improving the organization of management accounting are determined in order to increase the efficiency of resource use, reduce the cost of production and increase the competitiveness of agricultural enterprises. In particular, the article examines the following issues: the essence and significance of management accounting; features of the organization of management accounting in crop production; methods of cost calculation; the role of automation and digital technologies; management analysis and internal control; foreign experience; main problems of the development of management accounting in Ukrainian agricultural enterprises. The article proposes the main directions of improvement. The ways of improvement include: automation of accounting processes; implementation of budgeting; creation of responsibility centers; improvement of costing; improvement of internal control at the enterprise.

The essence and significance of management accounting is that management accounting is a key element of the enterprise management system, provides the formation of information for planning, control, analysis and decision-making. Features of the organization of management accounting in crop production are highlighted, the specifics of the industry are highlighted: seasonality, dependence on weather conditions, long production cycle, complex cost structure. The need for accounting by crops, fields, types of work, responsibility centers is described. The normative, non-contractual, preliminary and cultural methods are analyzed, the advantages of the cultural method for crop production are determined. The role of automation and digital technologies ensures the formation of operational information. Substantiation of the significance of cost analysis, crop profitability, factor analysis and internal control is important for the management of production processes. Foreign experience describes the practices of the

USA, Canada, EU countries ABC-costing, FMIS, automation of accounting data, digital farm management systems. The main problems in the development of management accounting in Ukrainian agricultural enterprises are insufficient automation, shortage of personnel, lack of standards, and weak connection with financial and tax accounting.

*Ключові слова: управлінський облік, рослинництво, виробництво продукції рослинництва, калькуляція, методи калькуляції.*

*Key words: management accounting, crop production, crop production output, costing, costing methods.*

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

В умовах ринкової економіки, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища аграрні підприємства України потребують удосконалення системи управління для забезпечення своєї конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Рослинницька галузь характеризується високим рівнем ризиків, сезонністю виробництва, значною залежністю від природно-кліматичних факторів і вагомою питомою часткою витрат у структурі собівартості. У таких умовах виникає потреба в ефективній організації управлінського обліку, який забезпечує керівництво підприємства повною, достовірною та оперативною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проблема полягає у тому, що на більшості вітчизняних підприємств управлінський облік розвинений недостатньо, не інтегрований з виробничими процесами, має низький рівень автоматизації та не дозволяє ефективно контролювати витрати та оцінювати рентабельність культур. Це створює наукову та практичну необхідність дослідження шляхів удосконалення управлінського обліку в рослинництві.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблеми управлінського, виробничого, фінансового та податкового обліку в аграрному секторі висвітлювалися у працях провідних українських учених: Демчук О., Мошковська О., Ігнатенко Т., Ромашко О., Кузуб М., Ігнатенко С. В., Томашук І. В., Шепель І., Коваль С. В., Сухоносенко І., Гринь В. Т., Мазоренко М. В., Павлова Г., Приходько І., Волчанська Л., Корицька О., Муринець Ю.-І., Москаленко В. А.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є комплексне дослідження ролі управлінського обліку у підвищенні ефек-

тивності виробництва продукції рослинництва, аналіз його завдань та функцій, виявлення проблем функціонування на підприємствах аграрного сектору та обґрунтування напрямів удосконалення його організації. Також мета полягає у визначенні можливостей застосування сучасних інформаційних технологій, цифрових систем, методів калькулювання та аналітичних інструментів управлінського обліку для оптимізації витрат та підвищення рентабельності рослинницької продукції.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

В умовах ринкової економіки та зростання конкуренції у аграрному секторі України підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва стає одним із ключових завдань для сільськогосподарських підприємств. Ефективне управління можливе лише за наявності якісної, повної та своєчасної інформації про витрати, доходи та результати діяльності, яку забезпечує управлінський облік на підприємстві [1].

Управлінський облік є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки він не лише фіксує витрати, а й формує інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо планування, контролю та аналізу господарської діяльності. Особливо актуальним це питання є для підприємств рослинницької галузі, де значний вплив на фінансові результати мають природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, високий рівень ризиків та витрат.

Управлінський облік розглядається як система облікової, аналітичної та контрольної діяльності на підприємстві, спрямована на забезпечення керівництва інформацією для прийняття оперативних і стратегічних рішень. Мета — формування інформації про витрати, доходи, рентабельність виробництва та оцінку ефективності використання ресурсів, що дає можливість аграрному підприємству ставати конкурентоспроможним [2].



**Рис. 1. Принципи управлінського обліку**

Джерело: сформовано авторами.

На відміну від фінансового обліку, який зорієнтований на зовнішніх користувачів, управлінський облік орієнтований виключно на внутрішні потреби підприємства. Основні принципи управлінського обліку представлені на рисунку 1.

Рослинництво характеризується довготривалим виробничим циклом, сезонністю робіт, значною залежністю від погодних умов, а також високою питомою вагою матеріальних витрат у структурі собівартості. У зв'язку з цим система управлінського обліку в цій галузі має враховувати такі особливості: необхідність розподілу витрат за культурами, полями, видами робіт; облік витрат за періодами виробничого циклу; планування та аналіз урожайності; калькулювання собівартості за видами продукції.

Ефективна система управлінського обліку витрат у рослинництві передбачає наступні рекомендації: класифікацію витрат за економічними елементами, статтями калькуляції, місця-

ми виникнення, об'єктами обліку; встановлення центрів відповідальності; формування бюджету витрат і доходів з урахуванням прогнозованих показників врожайності та собівартості; контроль виконання планів через порівняння фактичних та планових показників; аналіз відхилень з метою виявлення причин перевитрат і розробки заходів для їх усунення [3].

Для забезпечення точності управлінського обліку особливе значення для аграрій має правильне визначення собівартості

рослинної продукції [4]. В цілому на підприємствах застосовують 4 основних методи калькуляції, які представлені на рисунку 2.

Нормативний метод базується на попередньо встановлених нормах витрат матеріалів, добрив, пального, трудових ресурсів тощо. Даний метод дозволяє своєчасно виявити відхилення від норм і здійснювати контроль за економічним використанням ресурсів.

Позамовний метод застосовується, коли витрати збираються за окремими замовленнями або партіями продукції. Метод дає змогу контролювати собівартість конкретних партій продукції.

Попередільний метод використовується у виробництвах з послідовною обробкою продукції, коли кожний переділ має свою собівартість. У рослинництві може застосовуватись для обліку витрат, пов'язаний з вирощуванням, збором, сушінням та зберіганням зерна.

Покультурний метод калькуляції найбільш поширений у рослинництві, саме він передбачає

калькулювання собівартості за кожною культурою окремо; пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак тощо. Попкультурний метод дає змогу визначити рентабельність окремих культур і приймати чіткі управлінські рішення щодо структури посівів.

Сучасна система управління підприємством неможлива без аналітичного забезпечення. Уп-

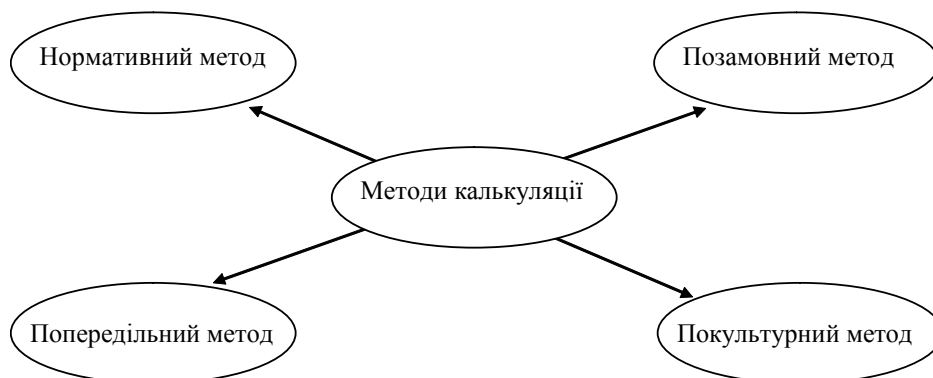


**Рис. 2. Основні методи калькуляції**

Джерело: сформовано авторами.

равлінський облік в аграрному підприємстві створює інформаційну базу для: планування посівних площ і структури культур; вибору економічно вигідних технологій вирощування; оптимізації витрат на матеріальні ресурси; визначення резервів зниження собівартості; формування стратегії збуту продукції.

Використання даних управлінського обліку дозволяє керівництву підприємства приймати рішення не інтуїтивно, а на основі конкретних економічних показників. Наприклад, аналіз рентабельності культур дає змогу визначити, які види рослинництва є більш прибутковими, а які доцільно скоротити або замінити на підприємстві.

Основними напрямками удосконалення управлінського обліку у рослинництві є: автоматизація облікових процесів з використанням програмних продуктів (BAS Агро, Cropio, Soft.Farm тощо): впровадження систем внутрішнього контролю та аудиту; розробка системи бюджетування на рівні виробничих підрозділів; формування єдиної бази даних для оперативного аналізу витрат і доходів на підприємстві.

Особливої уваги заслуговує використання цифрових технологій у системі управлінського обліку. Сучасні аграрні інформаційні системи дозволяють збирати та аналізувати дані в режимі реального часу, що підвищує точність прогнозування і оперативність прийняття рішень [5].

Управлінський облік виконує функцію інформаційного посередника між обліковою системою та менеджментом підприємства. Його аналітична складова включає формування показників, необхідних для прийняття рішень. Основними джерелами інформації є: первинні документи; реєстри аналітичного та синтетичного обліку; планові та фактичні калькуляції собівартості; показники урожайності, використання матеріалів, витрат палива, заробітної плати тощо.

На практиці значна частина сільськогосподарських підприємств впроваджує ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують автоматизоване збирання та обробку даних. Такі системи, як BAS ERP, Cropio, Soft.Farm, дозволяють інтегрувати управлінський облік з виробничими процесами — наприклад, фіксувати витрати пального трактора під час обробітку ґрунту або контролювати споживання добрив через GPS-моніторинг [6].

Аналітична обробка даних управлінського обліку дозволяє: визначати рентабельність культур; прогнозувати економічні результати за різними сценаріями; здійснювати факторний

аналіз відхилень витрат; оцінювати ефективність праці персоналу; моделювати виробничі та фінансові показники підприємства.

У країнах Європейського Союзу, США та Канаді система управлінського обліку в аграрному секторі має високу ступінь автоматизації. Сільськогосподарські компанії активно Використовують системи управління витратами (Cost Management Systems), контролінг, бюджетування та економічний аналіз на основі цифрових даних. У США широко застосовується Activity-Based Costing (ABC) — облік витрат за видами діяльності. Цей метод дозволяє точно визначити собівартість окремих операцій (оранка, посів, збирання врожаю, сушіння зерна), що сприяє точнішому ціноутворенню. У Німеччині та Нідерландах господарства Використовують Farm Management Information Systems (FMIS), які поєднують управлінський облік, агротехнічні показники, кліматичні дані та логістику збуту. Це дає можливість не лише аналізувати минулі результати, а й планувати майбутні посівні кампанії з урахуванням прогнозів погоди та ринкових цін. Для України запозичення цього досвіду є актуальним [7].

Попри позитивні тенденції розвитку, система управлінського обліку в аграрних підприємствах України стикається з низкою проблем: недостатній рівень автоматизації, нестача кваліфікованих кадрів, які володіють сучасними методиками управлінського обліку; відсутність єдиних стандартів його організації; обмежені фінансові ресурси для впровадження інформаційних систем; слабка інтеграція з фінансовим і податковим обліком [8].

Для подолання зазначених проблем необхідно, створювати методичні рекомендації щодо впровадження управлінського обліку в аграрному секторі.

На сучасних аграрних підприємствах управлінський облік не існує ізольовано, оскільки він взаємодіє з іншими видами обліку, утворюючи єдину інформаційну базу. Фінансовий облік забезпечує складання звітності для зовнішніх користувачів. Дані цього обліку є джерелом для управлінського аналізу. Однак управлінський облік деталізує інформацію та адаптує її для внутрішніх потреб на самому ж підприємстві.

Податковий облік має нормативно регламентований характер, але окремі його показники впливають на планування витрат і рентабельності, що також враховується в управлінському обліку.

Виробничий облік є основою для управлінського, оскільки саме на рівні первинного обліку формується інформація про витрати на

посів, догляд і збирання врожаю. Взаємозв'язок цих підсистем забезпечує повноту, достовірність та оперативність інформаційних потоків, необхідних для управління підприємством.

Одним із найважливіших елементів управлінського обліку є управлінський аналіз, який дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства, виявляти резерви економії та прогнозувати фінансові результати.

Основними видами управлінського аналізу є:

- оперативний — проводиться щоденно або щотижнево для контролю виконання виробничих планів;
- поточний (місячний, квартальний) здійснюється з метою оцінки відхилень фактичних показників від планових;
- ретроспективний — аналізує результати завершеного виробничого циклу;
- факторний — досліджує вплив окремих чинників (урожайність, ціна, собівартість) на зміну прибутку.

Організація внутрішнього контролю є складова управлінського обліку. Внутрішній контроль це система спостереження та перевірки фінансово-господарських операцій підприємства з метою забезпечення достовірності облікових даних, ефективності використання ресурсів і дотримання норм законодавства. Основними завданнями внутрішнього контролю є: перевірка правильності оформлення первинних документів; контроль за використанням матеріалів, добрив, палива, насіння; моніторинг виконання виробничих завдань; аналіз відхилень між плановими та фактичними показниками на підприємстві.

Сьогоднішній розвиток управлінського обліку в аграрних підприємствах пов'язаний із автоматизацією процесів, розвитком аналітичних платформ і впровадженням штучного інтелекту у прогнозування економічних результатів. Серед основних перспектив: створення єдиної інтегрованої бази даних агропідприємства, яка дозволяє приймати якісні рішення; використання Big Data та аналітики для управління витратами; інтеграція управлінського обліку з екологічними показниками; розвиток аграрного консалтингу з питань управлінського обліку [9].

Реалізація цих напрямів дозволить підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, адаптуватися до ринкових змін і забезпечити стійке зростання прибутковості. Перелічені якості дають змогу підприємству стати конкурентоспроможним. Результатом

впровадження ефективної системи управлінського обліку є зниження собівартості, підвищення продуктивності праці, економія ресурсів та зростання прибутку.

Здебільшого на підприємствах використовуються елементарні системи управлінського обліку, що включають облік витрат за культурами: пшениця, ячмінь, соняшник; видами польових робіт; відповідальності бригад; внесення добрив тощо. Такий підхід дає можливість контролювати використання ресурсів, оцінювати ефективність праці працівників та своєчасно реагувати на відхилення [10].

Досвід аграрних підприємств свідчить, що завдяки впровадженню системи управлінського аналізу витрат та рентабельності культур, собівартість вирощування зернових культур зменшується, а рентабельність виробництва підвищується.

## **ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК**

Таким чином, управлінський облік є не лише інструментом фіксації даних, а й потужним засобом підвищення економічної ефективності підприємства. Управлінський облік у системі управління підприємством відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання виробничих ресурсів, зниженні витрат і підвищенні результативності виробництва. У галузі рослинництва ця роль є особливо вагомою, оскільки діяльність підприємств суттєво залежить від сезонних, природно-кліматичних, технологічних, інформаційних, політичних факторів. Побудова ефективної системи управлінського обліку на підприємстві потребує комплексного підходу, що поєднує аналітику, планування, контроль та автоматизацію процесів. Запровадження сучасних інформаційних технологій і методів бюджетування сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств і забезпечує стійкий розвиток галузі. Розвиток системи управлінського обліку на підприємстві у галузі рослинництва дозволяє: оптимізувати структуру посівних площ; підвищити ефективність використання добрив, пального, засобів захисту рослин, трудових ресурсів; покращити планування робіт що впливають на врожайності та реалізації продукції; зменшити собівартість виробництва; підвищити фінансову стійкість підприємства. Комплексне поєднання управлінського обліку, бюджетування, внутрішнього контролю та сучасних інформаційних технологій створює основу для стабільно розвитку сільськогосподарських підприємств України.

## Література:

1. Демчук О. Особливості формування собівартості продукції рослинництва в системі управлінського обліку. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-85>

2. Сухоносенко І., Гринь В. Теоретичні аспекти побудови обліку витрат на виробництво продукції рослинництва. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-54>

3. Демчук О., Мошковська О., Ігнатенко Т., Ромашко О., Кузуб М. Облік витрат і калькулювання собівартості продукції рослинництва в агробізнесі різних форм власності. Економіка АПК. 2025. Том 32, № 2, ст. 100—112. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-32-2-2025/oblik-vitrat-i-kalkulyuvannya-sobivartosti-produktsiyi-roslinnitstva-v-agrobiznesi-riznikh-form-vlasnosti>

4. Коваль С.В. Здійснення обліку витрат та визначення собівартості продукції аграрних підприємств для управління їх оптимізацією. Агросвіт. 2024. № 22, ст. 104—109. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.104>

5. Ігнатенко С. В., Томашук І. В. Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: економічний зміст. Економічний простір. 2024. № 191, ст. 465—472. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>

6. Шепель І. Сучасні можливості організація обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>

7. Корицька О., Муринець Ю.І. Аналізування розвитку аграрного сектору країн ЄС: цифрові можливості Eurostat. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-16>

8. Москаленко В.А. Впровадження управлінського обліку в підприємствах агропромислового комплексу. Ефективна економіка. 2013 № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2033>

9. Мазоренко М.В. Діджиталізація облікових процесів аграрних підприємств: можливості, виклики та перспективи. Інтеллект XXI. 2024. № 4, ст. 51—54 URL: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024\\_4/9.pdf](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_4/9.pdf)

10. Павлова Г., Приходько І., Волчанська Л. Облік витрат в аграрних і переробних підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9>

## References:

1. Demchuk, O. (2023), "Peculiarities of the formation of the cost of crop production in the management accounting system", *Economy and Society*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-85>

2. Sukhonosenko, I. and Grin, V. (2021), "Theoretical aspects of building cost accounting for the production of crop products", *Economy and society*, vol. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-54>

3. Demchuk, O. Moshkovska, O. Ignatenko, T. Romashko, O. and Kuzub, M. (2025), "Cost accounting and calculation of the cost of crop production in agribusiness of various forms of ownership", *Economy of the Agricultural Industry*, vol. 32, no. 2, pp. 100—112, available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-32-2-2025/oblik-vitrat-i-kalkulyuvannya-sobivartosti-produktsiyi-roslinnitstva-v-agrobiznesi-riznikh-form-vlasnosti> (Accessed 05 Nov 2025).

4. Koval, S.V. (2024), "Implementation of cost accounting and determination of the cost of production of agricultural enterprises for management of their optimization", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 104—109. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.104>

5. Ignatenko, S.V. and Tomashuk, I.V. (2024), "Modern trends in automation and digitalization of management accounting in agricultural enterprises: economic content", *Economic Space*, vol. 191, pp. 465—472. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>

6. Shepel, I. (2023), "Modern possibilities of organizing accounting for production costs and finished products in conditions of complex automation", *Economy and Society*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>

7. Korytska, O. and Murynets, Yu.I. (2024), "Analysis of the development of the agricultural sector of EU countries: digital capabilities of Eurostat", *Economy and Society*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-16>

8. Moskalenko, V.A. (2013), "Introduction of management accounting in enterprises of the agro-industrial complex", *Effective economy*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2033> (Accessed 05 Nov 2025).

9. Mazorenko, M.V. (2024), "Digitalization of accounting processes of agricultural enterprises: opportunities, challenges and prospects", *Intellect XXI*, vol. 4, pp. 5—54, available at: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024\\_4/9.pdf](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_4/9.pdf) (Accessed 05 Nov 2025).

10. Pavlova, G. Prykhodko, I. and Volchanska, L. (2021), "Cost accounting in agricultural and processing enterprises", *Economy and society*, vol. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-9>  
*Стаття надійшла до редакції 18.11.2025 р.*

УДК 330.322:338.432

**В. В. Кондратюк,**  
аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2155-1846>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.228

## **ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

**V. Kondratyuk,**  
Postgraduate Student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

### **INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF UKRAINE'S AGRICULTURAL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY**

Оцінено основні показники інвестиційно-інноваційної діяльності аграрного бізнесу, зокрема обсяги реалізованої продукції, інвестицій в основний капітал, рівень рентабельності та чистого прибутку. Визначено, що прибуток є фінансовою основою оновлення матеріально-технічної бази підприємств і головним джерелом забезпечення їх інвестиційно-інноваційного розвитку. У ринкових умовах його роль істотно зростає, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва. Проаналізовано сучасний стан інвестиційно-інноваційного розвитку сільського господарства України та країн ЄС, виявлено тенденції та чинники, що визначають ефективність інвестування. Доведено, що активізація інвестиційно-інноваційних процесів забезпечує зростання продуктивності праці, зниження собівартості, підвищення прибутковості виробництва й формує основу сталого розвитку аграрного сектору та економіки держави. Зазначено необхідність удосконалення механізмів державної підтримки інновацій. Акцентовано увагу на важливості залучення приватних інвестицій для модернізації аграрного виробництва.

The state of investment and innovation development of agriculture has been studied. The importance of investments in agriculture for the entire economy of the state has been clarified. According to the results of the research, it was established that in conditions of instability, capital investments in agriculture were the most important factor in the growth of commodity production and profit in agriculture. The dynamics of investment and innovation processes in agriculture in conditions of instability have been analyzed. The sources of financing for capital investments in agriculture in conditions of instability have been determined. The efficiency of capital in agriculture in conditions of cyclical investment processes has been studied. It has been clarified that, similar to the practice of OECD members and other states, Ukraine should take measures to form an agricultural policy that would provide the necessary support and stimulation of investments in agriculture.

The state of investment determines the nature of the development of society. To achieve positive dynamic changes in the economy and society, it is necessary to constantly activate the investment and innovation process in agriculture. The article presents the results of assessments of the prospects for investment in the development of agriculture in conditions of instability, in particular, regarding the expected volumes of capital investments in agriculture by 2030.

The result of the implementation of investments is an increase in the volume of sales of products, a decrease in their cost, production, an increase in the capitalization of production and labor productivity, an increase in the profitability of work and other production and financial indicators of agricultural enterprises and the socio-economic development of rural areas. Today, it is investment activity that is the foundation of stable and effective economic growth of both a separate industry and the country as a whole.

Moreover, the research emphasizes the strategic role of innovation in ensuring the resilience and adaptability of agricultural enterprises to external shocks. Strengthening investment in digital technologies, precision farming, and sustainable resource management will enhance the efficiency and environmental sustainability of the sector. The transition toward knowledge-intensive and technology-based agriculture is identified as a key direction for long-term competitiveness. It is also underlined that coordinated actions between the state, private investors, and international financial institutions are crucial to achieving these objectives. Therefore, comprehensive institutional and financial mechanisms should be established to stimulate investment and innovation in Ukraine's agricultural sector.

*Ключові слова: інвестиційно-інноваційна діяльність, інвестиції, розвиток, аграрний бізнес, інвестиційний процес, основний капітал.*

*Key words: investment, investment and innovation activity, development, agrarian business, investment process, forecast.*

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

Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах значною мірою визначається широким використанням у виробництві вітчизняних і світових досягнень науково-технічного прогресу, стратегічна роль в якому належить інноваційно-інвестиційній діяльності. Сутність інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки полягає у розробці і впровадженні в аграрне виробництво прогресивних методів ведення господарства, в основі яких лежать методи ефективного виробництва продукції, застосуванні нового покоління техніки, використанні нової кадрової політики з врахуванням накопиченого наукового та інноваційного потенціалу.

Інновації, інвестиції та цілеспрямована і кваліфікована інвестиційна політика охоплюють та впливають на практично всі аспекти діяльності підприємства. Завдяки правильній інвестиційній політиці підприємство має змогу належним чином розвиватись та розширюватись.

Тому, основною метою інституціонального управління інноваційно-інвестиційною політикою розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств є забезпечення розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на досягнення найбільш ефективної інвестиційно-інноваційної діяльності на кожному конкретному підприємстві, з подальшою можливістю отримання прибутку та повної реалізації мети інвестування з врахуванням впливу інституціональних механізмів регулювання підприєм-

ницької діяльності через систему базових і похідних інституцій та традицій. В умовах інституціональних трансформацій розвиток аграрного бізнесу потребує створення умов для підвищення підприємницької активності суб'єктів господарювання на всіх рівнях, диверсифікації сільськогосподарської діяльності з високопотужною матеріально-технічною базою.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання оцінки інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного бізнесу активно досліджуються в економічній науці. Українські вчені, зокрема, вивчали інвестування інновацій у сільське господарство. Багато відомих аграрних економістів, таких як Г. М. Підлісецький [1, 8], Т. І. Ломаченко [2], В. А. Осецький [3], І. І. Вініченко [6], К. Б. Волощук [7], С. І. Дем'яненко [9], О. В. Захарчук [5, 10, 11, 12], М. І. Кісіль [10, 12], М. М. Могилова [13] та багато інших приділяли значну увагу теоретичним та методичним аспектам інвестиційно-інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Вони розробляли основи аналізу, оцінки ефективності інвестицій та інновацій, а також пропонували шляхи вдосконалення механізмів та стратегій розвитку аграрного бізнесу.

Хоча більшість дослідників вважали головними критеріями підвищення продуктивності праці або зростання національного доходу, часто пропонувалося орієнтуватися на прибуток та терміни окупності. Дискусії щодо ключових показників та методів оцінки ефективності використання матеріально-технічної бази тривають.

Таблиця 1. Основні показники оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України за 2020–2024 рр.

| Показники                                                                        | Роки  |       |       |       |       |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
|                                                                                  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2024 у % до 2020 р. |
| Обсяг валової доданої вартості у с/г, млрд дол                                   | 14,6  | 21,7  | 13,9  | 13,2  | 14,0  | 95,9                |
| Вартість основних та оборотних засобів, млрд. дол                                | 56,9  | 74,4  | 46,3  | 45,1  | 48,7  | 85,6                |
| Вартість основних виробничих засобів, млрд. дол                                  | 19,7  | 21,4  | 18,5  | 18,6  | 19,3  | 98,0                |
| Індекси обсягу продукції до минулого року, %                                     | 105,8 | 148,6 | 64,0  | 95,0  | 106,1 | 100,3               |
| Індекс споживчих цін, %                                                          | 105,0 | 110,0 | 126,6 | 105,1 | 112,0 | 106,7               |
| Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах; млрд грн)                      | 50,2  | 68,0  | 49,6  | 63,8  | 79,1  | 157,6               |
| Інвестиції в основний капітал (у млрд дол.)                                      | 1,9   | 2,5   | 1,5   | 1,7   | 2,0   | 105,3               |
| Питома вага с/г інвестицій до загальної кількості інвестицій, %                  | 10,0  | 10,4  | 12,6  | 10,4  | 10,6  | 106,0               |
| Частка підприємств, які одержали збиток в загальній кількості с/г підприємств, % | 17,3  | 11,7  | 21,5  | 21,6  | 15,8  | 91,3                |
| Рентабельність операційної діяльності, %                                         | 19,1  | 41,8  | 20,7  | 11,9  | 23,1  | 120,9               |
| Норма прибутку, %                                                                | 7,0   | 12,2  | 8,4   | 5,8   | 8,4   | 120,0               |
| Чистий прибуток (збиток), млрд дол.                                              | 4,0   | 9,1   | 3,9   | 2,6   | 4,1   | 102,5               |
| Частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості підприємств, %     | 15,1  | 16,3  | 16,3  | 16,9  | 17,2  | 113,9               |

Джерело: розраховано за даними статистичних збірників "Статистичний щорічник України".

Однак, аспекти цієї теми в умовах нестабільності залишаються недостатньо вивченими. Це ускладнює розробку механізмів забезпечення сталості, управління, зниження ризиків та підвищення ефективності агроінвестицій та інновацій. Недостатнє дослідження також обмежує їхній позитивний вплив на продовольчу безпеку, експортний потенціал та загальний розвиток економіки.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз та оцінка стану і перспектив інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного бізнесу України порівняно з іншими країнами в умовах нестабільності.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Протягом 5 останніх років ефективність господарської діяльності сільськогосподарсь-

кої діяльності зростала не досить високими темпами. Безумовно ключову роль впливу необхідно враховувати, що з 2022 року тривають військові дії на території України. Так у 2020 році сільськогосподарськими підприємствами досягнуто одержання чистого прибутку у розмірі 4,0 млрд. дол. США, то в у 2024 році прибуток зріс лише до 4,1 млрд. дол США, або на 2,5% більше, ніж у 2020 довоєнному році (табл.1). Зріз за відповідний період й рівень рентабельності з 19,1 до 23,1%. Хоча інвестиції за цей період часу зросли лише на 5,3% у доларовому еквіваленті, або на 57,6 % у гривнях.

У процесі техніко-технологічного переоснащення аграрного виробництва дедалі зростаючого значення набувають власні фінансові ресурси суб'єктів господарювання — прибуток та амортизаційні відрахування. Вагомість цих чинників підтверджують дані групувань 8266 сільськогосподарських підприємств за обсяга-

ми грошових потоків (сумарно прибуток і амортизаційні відрахування) з розрахунку на 1 га угідь та відповідні їм обсяги придбання основних засобів.

Починаючи з прибуткових підприємств, чітко простежується пряма залежність оновлення основних засобів від власних грошових потоків.

Невідповідність основних параметрів інвестиційно-інноваційної діяльності потребам кількісного нарощування та якісного оновлення основних засобів сільського господарства простежується на фоні показників відтворення у сільськогосподарську галузь. Такі тенденції обумовлені недостатніми капітальними вкладеннями в аграрну сферу, що характеризує нееквівалентне співвідношення частки сільського господарства у валовій доданій вартості країни і в інвестиціях у основний капітал.

Якщо наприкінці у 80 роках ХХ століття спостерігалось перевищення питомої ваги інвестицій в основний капітал сільського господарства в загальних обсягах інвестицій в основний капітал національної економіки над часткою галузі у валовій доданій вартості, то на початку ХХІ століття розпочалися зворотні співвідношення.

Катастрофічний обвал капіталовкладень у сільське господарство в цей час призвів до зменшення рівня капіталооснащеності аграрного виробництва, а й відповідно до зменшення частки валової доданої вартості галузі. Певне покращення ситуації, для якої характерне відносна пропорційність вищезазначених показників, відбувається з 2016 р.

Якщо ще у період 2010—2015 рр. співвідношення частки галузевих капітальних інвестицій до частки валової доданої вартості сільського господарства становило 1: 1,4 (табл. 2), то у 2016 році співвідношення частки галузевих капітальних інвестицій до частки валової доданої вартості сільського господарства складало близько одиниці, що є позитивним фактором для фінансового оздоровлення аграрних підприємств. У 2023 році цей показник склав 0,98, що є досить високим показником залучення капітальних інвестицій у сільськогосподарську галузь. Навіть в умовах воєнних дій в Україні приріст капітальних інвестицій залишався на рівні кращих років, а частка капітальних інвестицій сільського господарства до частки національної економіки зросла з 6,1 % у 2010 році до 10,4 % у 2023 році.

Співвідношення частки сільського господарства у валовій доданій вартості та основних засобах національної економіки України де-

**Таблиця 2. Співвідношення частки сільського господарства у валовій доданій вартості та капітальних інвестиціях національної економіки України у 2010—2023 рр.**

| Рік  | Питома вага сільського господарства у національній економіці, % |                           | Співвідношення частки сільського господарства у валовій доданій вартості до частки у капітальних інвестиціях |
|------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | у валовій доданій вартості                                      | у капітальних інвестиціях |                                                                                                              |
| 2010 | 8,4                                                             | 6,1                       | 1,37                                                                                                         |
| 2011 | 8,8                                                             | 6,6                       | 1,44                                                                                                         |
| 2012 | 8,6                                                             | 6,6                       | 1,36                                                                                                         |
| 2013 | 8,7                                                             | 7,1                       | 1,39                                                                                                         |
| 2014 | 11,7                                                            | 8,6                       | 1,38                                                                                                         |
| 2015 | 14,2                                                            | 10,7                      | 1,33                                                                                                         |
| 2016 | 13,7                                                            | 13,8                      | 0,99                                                                                                         |
| 2017 | 12,1                                                            | 14,1                      | 0,86                                                                                                         |
| 2018 | 12,0                                                            | 11,4                      | 0,85                                                                                                         |
| 2019 | 10,4                                                            | 9,5                       | 0,91                                                                                                         |
| 2020 | 10,8                                                            | 10,0                      | 1,14                                                                                                         |
| 2021 | 12,7                                                            | 10,4                      | 1,27                                                                                                         |
| 2022 | 9,7                                                             | 12,6                      | 0,93                                                                                                         |
| 2023 | 10,2                                                            | 10,4                      | 0,98                                                                                                         |

Джерело: Державна служба статистики України та власні розрахунки.

монструє падіння у 2023 році до 2010 року майже у чотири рази, що насамперед пов'язано з зменшенням питомої ваги сільського господарства у національній економіці валової доданої вартості в останні воєнні роки 2022—2023 року. А також збільшенням питомої ваги сільського господарства у основних виробничих засобах майже втричі, з 2,1% до 6,0, табл. 3.

Останнє досліджуване співвідношення між питомою вагою сільського господарства у ка-

**Таблиця 3. Співвідношення частки сільського господарства у валовій доданій вартості та основних засобах національної економіки України у 2010—2023 рр.**

| Рік  | Питома вага сільського господарства у національній економіці, % |                               | Співвідношення частки сільського господарства у валовій доданій вартості до частки у основних засобах |
|------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | у валовій доданій вартості                                      | у основних виробничих засобах |                                                                                                       |
| 2010 | 8,4                                                             | 2,1                           | 4,0                                                                                                   |
| 2011 | 8,8                                                             | 2,3                           | 3,83                                                                                                  |
| 2012 | 8,6                                                             | 2,1                           | 4,1                                                                                                   |
| 2013 | 8,7                                                             | 2,2                           | 3,95                                                                                                  |
| 2014 | 11,7                                                            | 1,7                           | 6,88                                                                                                  |
| 2015 | 14,2                                                            | 2,7                           | 5,26                                                                                                  |
| 2016 | 13,7                                                            | 3,2                           | 4,28                                                                                                  |
| 2017 | 12,1                                                            | 4,3                           | 2,81                                                                                                  |
| 2018 | 12,0                                                            | 4,2                           | 2,86                                                                                                  |
| 2019 | 10,4                                                            | 4,9                           | 2,12                                                                                                  |
| 2020 | 10,8                                                            | 5,1                           | 2,12                                                                                                  |
| 2021 | 12,7                                                            | 5,4                           | 2,35                                                                                                  |
| 2022 | 9,7                                                             | 5,7                           | 1,7                                                                                                   |
| 2023 | 10,2                                                            | 6,0                           | 1,7                                                                                                   |

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

**Таблиця 4. Питома вага сільського господарства у капітальних інвестиціях та основних засобах національної економіки України у 2010–2023 рр.**

| Рік  | Питома вага сільського господарства у національній економіці, % |                               | Співвідношення частки сільського господарства у капітальних інвестиціях до частки у основних засобах |
|------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | у капітальних інвестиціях                                       | у основних виробничих засобах |                                                                                                      |
| 2010 | 6,1                                                             | 2,1                           | 2,9                                                                                                  |
| 2011 | 6,6                                                             | 2,3                           | 2,87                                                                                                 |
| 2012 | 6,6                                                             | 2,1                           | 3,14                                                                                                 |
| 2013 | 7,1                                                             | 2,2                           | 3,23                                                                                                 |
| 2014 | 8,6                                                             | 1,7                           | 5,06                                                                                                 |
| 2015 | 10,7                                                            | 2,7                           | 3,96                                                                                                 |
| 2016 | 13,8                                                            | 3,2                           | 4,31                                                                                                 |
| 2017 | 14,1                                                            | 4,3                           | 3,28                                                                                                 |
| 2018 | 11,4                                                            | 4,2                           | 3,36                                                                                                 |
| 2019 | 9,5                                                             | 4,9                           | 2,33                                                                                                 |
| 2020 | 10,0                                                            | 5,1                           | 1,86                                                                                                 |
| 2021 | 10,4                                                            | 5,4                           | 1,85                                                                                                 |
| 2022 | 12,6                                                            | 5,7                           | 1,82                                                                                                 |
| 2023 | 10,4                                                            | 6,0                           | 1,73                                                                                                 |

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

пiтальних iнвестицiях та основних засобах нацiональної економiки України у 2010–2023 рр. свiдчить, що пiсля зростання у 2015–2018 роках вiд 12,0 до 14,2% бiльш високими темпами капiтальнi iнвестицiї сiльського господарства щорiчно займають десяту частину вiд загальних капiтальних iнвестицiй нацiональної економiки. При цьому, питома вага основних виробничих засобiв сiльського господарства за 2010–2023 рр. в порiвняннi основними засобами нацiональної економiки зросла майже втричі (табл. 4).

Спiввiдношення частки сiльського господарства у капiтальних iнвестицiях до частки у основних засобах у 2023 році становило 1,73, що на 40,0 % менше, нiж було у 2010 році.

Ефективна iнновацiйно-iнвестицiйна стратегiя пiдприємства має на метi рацiональне та прибуткове використання капiталу. Джерела доходу вiд iнвестицiй можуть бути рiзноманiтними. Кожне пiдприємство формує власнi прiоритети та критерiї iнвестування, виходячи з умов роботи та стратегiчних цiлей. Розробка такої полiтики дозволяє компанiї вигiдно вкладати кошти та досягати поставлених завдань розвитку.

Iнновацiйно-iнвестицiйна полiтика — це комплекс заходiв та рiшень, спрямованих на генерацiю прибутку вiд iнвестицiйної дiяльностi. Пiдприємство вкладає кошти у рiзні напрямки, приймаючи на себе ризики, але з перспективою отримання вигоди.

Для аграрного сектору iнвестицiї та модернiзацiя матерiально-технiчної бази є вiршальними для успiху. Вони сприяють зростанню обсягiв виробництва, пiдвищенню продуктивностi та змiцненню продовольчої безпеки. Оновлення технiки, впровадження iнновацiй та розширення спектру виробництва є ключовими для залучення iнвестицiй та прискорення економiчного розвитку сiльського господарства.

Iнвестування в сучаснi засоби виробництва для аграрного сектору є ключовим для пiдвищення продуктивностi, збiльшення прибутковостi та зниження виробничих витрат. Це, своєю чергою, змiцнює фiнансове становище та ринковi позицiї сiльгоспвиробникiв.

Українське сiльське господарство, вже ослаблене складними економiчними умовами, зазнало нищiвного удару через росiйську агресiю. Це призвело до вiдтоку iнвестицiй та ускладнило отримання необхiдних ресурсiв. Процес оновлення технiчної бази вiдбувається повiльно через фiнансовi труднощi пiдприємств, низьку iнвестицiйну активнiсть, обтяжливі умови кредитування та недостатню державну допомогу.

Запобiгання подальшому скороченню iнвестицiй є критично важливим. Тому необхiдний глибокий науковий аналіз стану, тенденцiй та особливостей модернiзацiї технiчного парку аграрних пiдприємств. Для уникнення iнвестицiйного колапсу, слiд провести ретельну наукову оцiнку стану, динамiки та механiзмiв вiдтворення основних виробничих активiв сiльськогосподарських компанiй. Це стане основою для розробки ефективних стратегiй пiдтримки та розвитку галузi.

У перiод з 2022 по 2024 рік український агросектор зіткнувся з серйозними труднощами, що стосуються iнвестицiй та матерiально-технiчного забезпечення. Вiйна та економiчна нестабiльнiсть спричинили вiдтік iноземного капiталу, зупинку виробництва сiльськогосподарської технiки, перебої в iмпортi, а також втрату та пошкодження технiки й iнфраструктури внаслiдок бойових дiй та окупацiї. Сiльське господарство, будучи ключовою галуззю, вiдiграє фундаментальну роль у забезпеченнi потреб населення та продовольчої безпеки. Враховуючи сучаснi свiтовi тенденцiї, галузь потребує оновлення та модернiзацiї виробничих потужностей та вiдносин, щоб вiдповiдати iнновацiйним стандартам.

Сiльське господарство ефективно розвивається завдяки поєднанню землi, технiки, матерiалiв, робочої сили та пiдприємницької дiяльностi. Матерiально-технiчна база, особливо машини та обладнання, визначає ефек-

Таблиця 5. Проблеми залучення інвестицій та інновацій для оновлення матеріально-технічної бази аграрного бізнесу

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проблеми державного регулювання | Недостатнє фінансування державних програм підтримки сільського господарства, особливо для малих і середніх фермерів, призводить до їхньої слабкої конкурентоспроможності. Фактори, такі як обмежена компенсація вартості вітчизняної техніки, низький рівень підтримки лізингу, несприятливі ціни на продукцію, а також війна та інфляція, посилюють цю проблему. |
|                                 | Недосконала внутрішня податкова політика (скасування податкових пільг, збільшення податкового тиску)                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                 | Недосконала митна політика сприяє підвищенню цін на високотехнологічну імпортовану техніку                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Фінансові проблеми              | Важкодоступність аграрних підприємств до отримання кредитних ресурсів та лізингових послуг (високі відсоткові ставки, високі вимоги до суб'єкта кредитування)                                                                                                                                                                                                     |
|                                 | Зростання цін на нову сільськогосподарську техніку, недоступну через брак коштів, негативно впливає на прибутковість сільського господарства.                                                                                                                                                                                                                     |
| Техніко-технологічні проблеми   | Українське сільськогосподарське машинобудування не забезпечує аграріїв сучасною технікою, зокрема, відсутнє виробництво високотехнологічних зразків та малогабаритної техніки, що гальмує розвиток галузі.                                                                                                                                                        |
|                                 | Відсутність розвинутої системи спільного використання техніки між сільськогосподарськими обслуговуваними кооперативами.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Соціальні та кадрові проблеми   | Через війну в Україні та низьку оплату праці гостро відчувається нестача кваліфікованих працівників, особливо робітників з технічними навичками, таких як механізатори.                                                                                                                                                                                           |

Джерело: власна розробка.

тивність використання ресурсів. Якість техніки, її кількість на гектар землі та на одного працівника суттєво впливають на прибутковість, розвиток сільських територій та аграрної галузі в цілому. Наразі, стан основних засобів українських сільгосппідприємств, особливо малих та середніх, не сприяє їхній конкурентоспроможності. Враховуючи сучасні тенденції, аграрному сектору терміново потрібне оновлення техніки та впровадження інновацій.

Для успішного розвитку та ефективної роботи сільськогосподарських підприємств надзвичайно важливе забезпечення їх необхідними матеріалами, технікою та інвестиціями. Це дозволяє не лише нарощувати обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, але й значно збільшувати виробничий потенціал підприємств. В результаті, підвищується загальна результативність галузі, що, в свою чергу, сприяє зміцненню продовольчої безпеки країни. Інвестиції, особливо ті, що спрямовані на впровадження інновацій у матеріально-технічну базу, мають глибокий вплив на господарську діяльність, визначаючи траєкторію економічного зростання в цілому. Необхідність у залученні капітальних інвестицій зумовлена потребою у відновленні та модернізації існуючої матеріально-технічної бази, розширенні обсягів виробництва та освоєнні нових видів

сільськогосподарської діяльності, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін ринкових умов.

Воєнні дії суттєво вплинули на інвестиційне та матеріально-технічне забезпечення аграрних підприємств. В результаті дослідження було виділено основні проблеми, що виникли в цей період (табл. 5). Їх класифіковано за такими блоками: проблеми державного регулювання, техніко-технологічні, фінансові, а також

Таблиця 6. Капіталобезпеченість сільського господарства країн ЄС, Великої Британії та України, дол. США/га

| Країна          | Дол. США/га | Індекс відносної капіталобезпеченості по країнах (Україна=1) |
|-----------------|-------------|--------------------------------------------------------------|
| Італія          | 13014,6     | 20,4                                                         |
| Німеччина       | 12094,0     | 18,9                                                         |
| Угорщина        | 6284,5      | 9,8                                                          |
| Чехія           | 5863,4      | 9,2                                                          |
| Велика Британія | 8192,9      | 12,8                                                         |
| Латвія          | 5126,9      | 8,0                                                          |
| Франція         | 4568,2      | 7,2                                                          |
| Естонія         | 3955,4      | 6,2                                                          |
| Литва           | 3366,2      | 5,3                                                          |
| Польща          | 3047,4      | 4,8                                                          |
| Україна         | 781,7       | 1,0                                                          |

Джерело: розраховано за даними джерела [14].

соціальні й кадрові.

Внаслідок воєнних дій інвестиційний клімат в аграрному секторі значно погіршився через високі ризики та економічну нестабільність. Дослідження, проведені автором у співпраці з ННЦ "Інститут аграрної економіки", показали, що війна призвела до руйнування багатьох підприємств, що виробляють сільськогосподарську техніку, ускладнила постачання імпортової техніки через

порушення логістики, а також спричинила значні втрати сільськогосподарської техніки та об'єктів логістики в зоні бойових дій та на окупованих територіях.

Динаміка капіталізації сільського господарства свідчить про збільшення первісної вартості основних засобів у цій галузі. За даними Державної служби статистики та нашими розрахунками, на початок 2024 року вона становила приблизно 692,6 млрд грн (18,6 млрд дол. США), що відповідає майже 6% від загальної вартості основних засобів в Україні. У гривневому вираженні, це на 16,4% більше, ніж у 2021 році, але в доларовому еквіваленті спостерігається зменшення на 8,7%.

Основну частину основних виробничих засобів займають будівлі, споруди та передавальні пристрої, вони складають 39,3 % від загальної кількості основних виробничих засобів у сільському господарстві України. Машини та обладнання, а також транспортні засоби, більш активна частина основного капіталу займає 34 відсотки від загальної кількості. Продуктивна худоба, багаторічні насадження та вимірювальні прилади, інвентар, інструменти та інше складають ще 26,7 відсотків від загальної кількості основних виробничих засобів, що працюють у сільськогосподарській галузі в Україні.

Аналіз показує, що обсяг капітальних інвестицій в сільське господарство України на одиницю площі сільськогосподарських угідь є найнижчим у порівнянні з Великобританією та країнами Європейського Союзу. Зокрема, в Україні цей показник становить приблизно 100 доларів на гектар, тоді як в Італії, Німеччині та Франції він складає 930, 735 та 498 доларів відповідно.

Згідно з даними таблиці 6, капіталозабезпеченість країн Європи, у порівнянні з Україною є досить високою. Якщо в Україні вона складає

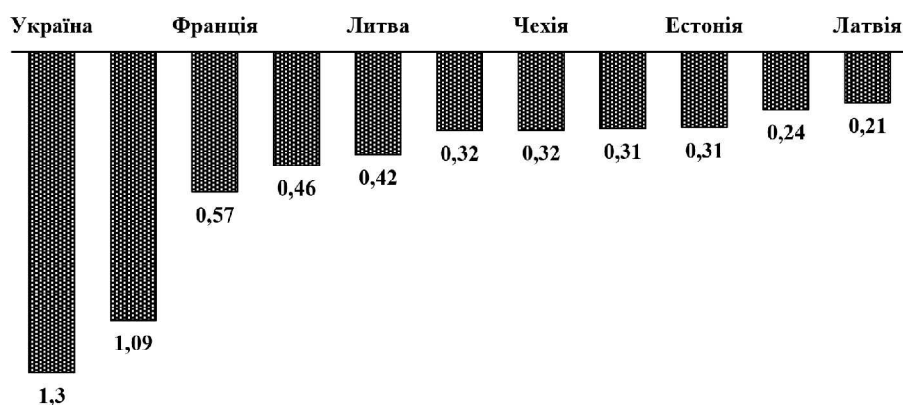


Рис. 1. Порівняння капіталомісткості сільського господарства в Україні, країнах ЄС та Великій Британії, дол. США/дол. США

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

781,7 дол. на 1га, то в Італії — 13015 дол., Німеччині — 12094 дол., Великобританії — 8193 дол.

Капіталозабезпеченість сільського господарства на 1 гектар сільськогосподарських угідь в Україні значно нижча, ніж у багатьох європейських країнах. Зокрема, в Італії цей показник у 20,4 рази вищий, у Німеччині — у 18,9 рази, у Великобританії — у 12,8 рази, а в Польщі — у 4,8 рази.

Один з ключових індикаторів ефективного використання матеріально-технічної бази — це капіталоозброєність, що показує на скільки залучаються у сільськогосподарське виробництво сучасні технології, інновації та передовий досвід. Лідером за цим показником є Німеччина, де на одного працівника припадає основних виробничих засобів на суму 380,1 тис. дол. США. У Франції, Італії та США цей показник значно нижчий і становить 174,3 тис. дол., 168,7 тис. дол. відповідно. В Україні ж рівень капіталоозброєності значно відстає, складаючи лише 43,6 тис. дол. на одного працівника.

Якщо капіталомісткість показує скільки капітальних вкладень необхідно або припадає фактично на виробництво одиниці продукції, то обернений до нього показник — капіталовіддача, характеризує, скільки вироблено продукції з кожної гривні капітальних вкладень, рис 1. Капіталомісткість сільськогосподарської продукції порівняно з країнами ЄС та Великобританії є найвищою в Україні — 1,30, в інших країнах вона менше 1,0.

Капіталовіддача в Україні є найнижчою у порівнянні з іншими країнами ЄС та Великобританії та складає 0,80. Найкращий показник капіталовіддачі у Латвії — майже 4,81.

Війна в Україні призвела до значного погіршення ситуації в аграрному секторі, зокрема, у сфері інвестицій та матеріально-технічного забезпечення. Це проявляється у зниженні

інвестиційної привабливості через високі ризики, руйнуванні виробничих потужностей сільськогосподарського машинобудування, ускладненнях з імпортом техніки та значних втратах техніки та логістичної інфраструктури внаслідок бойових дій.

Збільшення валової доданої вартості в сільському господарстві на 30,7% у довоєнний період стало можливим завдяки скороченню чисельності працівників та одночасному нарощуванню обсягів основних засобів. Важливим наслідком цих змін стало зниження капіталомісткості виробництва на 30,7%, що робить галузь більш адаптивною до викликів воєнного часу. Підвищення капіталоозброєності (на 11,5%) та капіталозабезпеченості (на 8,1%) сільськогосподарських підприємств також сприяло підвищенню ефективності та стійкості галузі.

У 2022—2024 роках спостерігалася нестабільна динаміка капітальних інвестицій в аграрний сектор України. Війна призвела до падіння інвестицій на третину, з 2,5 млрд дол. США (2021 рік) до 1,7 млрд дол. США (2023 рік). Фінансування майже повністю здійснювалося за рахунок власних коштів підприємств (понад 95%), з мінімальною часткою банківських кредитів та відсутністю державного фінансування.

Основні засоби виробництва та капітальні інвестиції в Україні значно відрізняються від показників у країнах ЄС та Великобританії, відстаючи в десятки разів. Наприклад, в Україні у сільському господарстві використовується основних виробничих засобів на суму 17,9 млрд доларів, тоді як у провідних країнах Європи цей показник в десятки разів вищий: у Німеччині — 200,7 млрд доларів, в Італії — 169,2 млрд доларів, а у Великобританії — 138,0 млрд доларів.

Незважаючи на зменшення обсягів імпорту техніки внаслідок війни, український агропромисловий сектор продовжує потребувати сучасного обладнання. Це відкриває значні можливості для вітчизняних машинобудівників, які повинні зосередитися на збільшенні виробництва сільгосптехніки, в тому числі через партнерство з провідними світовими брендами, щоб забезпечити потреби ринку в воєнний та післявоєнний періоди.

На наш погляд, інноваційно-інвестиційне та інституціональне забезпечення — головний інструмент, що забезпечує стабільний і сталий економічний розвиток аграрних підприємств в довгостроковому періоді та спрямований на забезпечення зростання ефективності виробництва. Розроблені заходи передбачають розширення і оновлення виробничого потенціалу,

зростання обсягу виробництва, зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці і прибутку, прискорення темпів впровадження у виробництво нової продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

При розробці індивідуальної інвестиційної політики на підприємстві, враховуючи існуюче інституційне забезпечення необхідно розробляти власну стратегію та специфічні фінансові умови. Щоб інвестиційна політика була успішною, фінансово-економічний стан підприємства має бути розвинений та спрямований на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та відносин, виходячи з капіталу підприємства.

Інвестиційно-інноваційна політика підприємства — це ключовий елемент його загальної стратегії, що визначає шляхи економічного зростання. Вона передбачає цілеспрямоване використання ресурсів для розширення інвестиційного потенціалу, підвищення добробуту власників та глобальної експансії компанії, включаючи вихід на міжнародні ринки та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків.

Основне завдання інвестиційної політики полягає в забезпеченні оптимальних механізмів реалізації стратегії, орієнтованої на зовнішньоекономічну діяльність. Це включає створення привабливого середовища для інвестування власних та позикових коштів, що призведе до збільшення прибутковості капіталу, розширення масштабів діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

#### Література:

1. Підлісецький Г. М., Могилова М. М., Герун М. І. Оцінка сільськогосподарського майна: інституціональні та організаційно-методологічні аспекти / за ред. Г. М. Підлісецького. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2013. 256 с.
2. Ломаченко Т. І. Ринок інновацій в АПК: теорія, методологія та організація: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2010. 376 с.
3. Осецький В. А. Інвестиції та інновації: проблеми теорії та практики. монографія. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 412 с.
4. Keynes J. M. General Theory of Employment, Interest and Money. Collected Writings of John Maynard Keynes. London: Macmillan, 1973. vol. VII. 190 p. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_KeynesTheoryofEmployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_KeynesTheoryofEmployment.pdf) (Дата звернення до ресурсу 5 листопада 2025 р.).
5. Захарчук О. В., Кісіль М. І., Нечитайло В. В. Стан і перспективи інвестування розвитку сільського господарства в умовах нестабіль-

ності. Економіка АПК. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206041>.

6. Вінніченко І. І. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств: монографія. Донецьк: ЮгоВосток, 2010. 444 с.

7. Волощук К. Б. Механізми інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств: монографія. Кам'янець-Подільський: Сисин О. В. 2011. 319 с.

8. Основні засоби сільськогосподарського призначення: потреба та забезпеченість / Г. М. Підлісецький та ін.]. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2009. 98 с.

9. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств: інструменти та управління: монографія / С. І. Дем'яненко та ін. Київ: КНЕУ. 2015. 250 с.

10. Методи та практика оцінки інвестиційних проектів бюджетних установ / за ред.: М. І. Кісіля, О. В. Захарчука та М. М. Кропивка. Київ: ТОВ "Алефа", 2011. 217 с.

11. Матеріально-технічне забезпечення сільського господарства України: посібник / Захарчук О. В. та ін.; за ред. Ю. О. Лупенка та О. В. Захарчука. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2015. 144 с.

12. Інвестування розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій: монографія / за ред. О. В. Захарчука та М. І. Кісіля. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2021. 312 с.

13. Могилова М. М. Оптимізація методів та норм амортизації основних засобів сільського господарства. Економічний аналіз, 2015. Т. 19. № 3. С. 55—62.

14. Capital Stock. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/CS>. (Дата звернення до ресурсу 5 листопада 2025 р.).

#### References:

1. Pidlisetskyi, H.M. Mohylova, M.M. and Herun, M.I. (2013), Otsinka silskohospodarskoho maina: instytutsionalni ta orhanizatsiino-metodolohichni aspekty [Evaluation of agricultural property: institutional and organizational and methodological aspects], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

2. Lomachenko, T.I. (2010), Rynok innovatsii v APK: teoriia, metodolohiia ta orhanizatsiia: monohrafiia [Market of innovations in agriculture: theory, methodology and organization: monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

3. Osetskyi, V.L. (2003), Investytsii ta innovatsii: problemy teorii ta praktyky. Monohrafiia [Investments and Innovations: Problems of Theory and Practice. Monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

4. Keynes, J.M. (1973), "General theory of employment, interest and money". Collected Writings of John Maynard Keynes. London:

Macmillan, vol. VII, available at: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_Keynes-TheoryofEmployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_Keynes-TheoryofEmployment.pdf) (Accessed 5 November 2025).

5. Zakharchuk, O.V. Kisil, M.I. and Nechytailo, V.V. (2022), "Status and prospects of investing in agricultural development in conditions of instability", Ekonomika APK, vol. 6. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206041>.

6. Vinichenko, I.I. (2010), Investytsiina diialnist silskohospodarskykh pidpriemstv: monohrafiia [Investing in the economy: monograph], Yuhovostok, Donetsk, Ukraine.

7. Voloshchuk, K.B. (2011), Mekhanizmy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku ahropromyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Mechanisms of innovation and investment development of agro-industrial enterprises: monograph], Sisin O.V., Kamianets-Podilskyi, Ukraine.

8. Pidlisetskyi, H.M. (2009), Osnovni zasoby silskohospodarskoho pryznachennia: potreba ta zabezpechenist [Fixed assets for agricultural purposes: need and availability], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

9. Demianenko, S.I. (2015), Investytsiina diialnist ahrarykh pidpriemstv: instrumenty ta upravlinnia: monohrafiia [Investment activity of agricultural enterprises: tools and management: monograph], KNEU, Kyiv Ukraine.

10. Kisil, M.I. Zakharchuk, O.V. and Kropyvko, M.M. (2011), Metody ta praktyka otsinky investytsiinykh proektiv biudzhetykh ustanov [Methods and practice of evaluation of investment projects of budgetary institutions], TOV "Alefa", Kyiv, Ukraine.

11. Lupenko, Yu. O. and Zakharchuk, O. V. (2015). Materialno-tekhnichne zabezpechennia silskoho hospodarstva Ukrainy: posibnyk [Material and technical support of agriculture in Ukraine]. NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

12. Zakharchuk, O. V. and Kisil, M. I. (2021), Investuvannia rozvytku ahrarynogo sektoru ekonomiky ta silskykh terytorii: monohrafiia [Investing in the development of the agrarian sector of the economy and rural areas: a monograph], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

13. Mohylova, M. M. (2015) "Optimization of methods and norms of depreciation of fixed assets of agriculture", Economic analysis, vol. 3, no. 19, pp. 55—62.

14. FAO (2025), "Capital Stock", available at: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/CS> (Accessed 5 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.

УДК 330.3:631.1(477)

О. М. Хміль,

аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3721-7088>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.237

## ОЦІНКА СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ІНВЕСТИВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

О. Khmil,

Postgraduate student, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

### ASSESSMENT OF CURRENT TRENDS IN INVESTMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

Метою статті ретроспективний моніторинг та індикативно-аналітична оцінка капітального інвестування в аграрний сектор економіки в умовах війни. У процесі дослідження було використано низку методів: абстрактно-логічний — для формулювання висновків; порівняльний аналіз — для порівняння кількісних та структурних показників динаміки обсягів капітальних інвестицій в аграрному секторі економіки, динаміки капітального інвестування великих, середніх та малих підприємств, джерел фінансування капітальних інвестицій, регіональної структури інвестування сільського господарства; статистичний — для систематизації та структурного аналізу даних; табличний та графічний — для візуального відображення отриманих результатів.

Встановлено зростання обсягів капітальних інвестицій в сільське господарство в умовах війни на 15,2% — від 70 млрд грн у 2021 р до 80,6 у 2024 р. визначено, що частка капітальних інвестицій у сільське господарство залишається на рівні довоєнного 2021 р. — 10,8%. Проте щорічні обсяги капітальних інвестицій у сільське господарство за три роки повномасштабної війни скоротились на 12,7% — від 49,1 млрд у 2021 р до 42,9 млрд у 2024 р. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій наразі є власні кошти аграрних підприємств — 93,8%.

Визначено темпи скорочення щорічних індикаторів динаміки капітальних інвестицій в економіку та сільське господарство України. Проведено аналітичну оцінку галузевої структури капітальних інвестицій у сільське господарство. Оцінено трансформації регіональної структури капітального інвестування. Акцентовано увагу на необхідності залучення нових, адаптованих механізмів інвестування аграрного сектору економіки нашої країни та посилення державної підтримки сільських товаровиробників.

The article is devoted to the comprehensive monitoring of the existing mechanisms of investment of agricultural enterprises in wartime. It is noted that the real direction of preserving the production potential of agricultural enterprises and ensuring their sustainable functioning is the development of investment mechanisms in management aimed at restoration, minimizing losses, preventing bankruptcy and gradual development.

The purpose of the article is retrospective monitoring and indicative-analytical assessment of capital investment in the agricultural sector of the economy in wartime.

In the process of research, a number of methods were used: abstract-logical — for formulating conclusions; comparative analysis — for comparing quantitative and structural indicators of the dynamics of capital investment volumes in the agricultural sector of the economy, the dynamics of capital investment of large, medium and small enterprises, sources of financing for capital investments, the regional structure of investment in agriculture; statistical — for systematization and structural analysis of data; tabular and graphical — for visual display of the results obtained.

It was established that the volume of capital investments in agriculture during the war increased by 15.2% — from 70 billion UAH in 2021 to 80.6 in 2024. It was determined that the share of capital investments in agriculture remains at the pre-war level in 2021 — 10.8%. However, the annual volume of capital investments in agriculture over the three years of full-scale war decreased by 12.7% — from 49.1 billion in 2021 to 42.9 billion in 2024. The share of annual capital investments in agriculture is currently 8.0%, which is 1.3% lower than the pre-war indicator. The main source of financing for capital investments is currently the own funds of agricultural enterprises — 93.8%.

It was established that the greatest rate of reduction in capital investment volumes during the war by the sectoral structure of agriculture was in the field of perennial crops — by more than 90% (from 829.3 to 63.9 million UAH). The annual rate of capital investment in crop production during the war decreased by 21.5% — from 38.2 to 30.0 billion UAH. Positive dynamics of the increase in annual capital investment flows were recorded in the livestock sector — by almost a quarter — from 7.9 to 9.8 billion UAH.

Insufficient provision of investment resources for small and medium-sized agribusiness and the lack of equal opportunities in access to external sources of investment financing, compared to large enterprises, increase the economic inequality of organizational and legal forms in the agricultural sector of the economy and make effective functioning and further development impossible.

The need to ensure stable functioning and further gradual development requires the implementation of a set of measures that can help farmers not only preserve their resource and production potential, but also be able to function effectively and overcome today's challenges.

*Ключові слова: капітальні інвестиції, сільське господарство, аграрне підприємство, джерела фінансування, власні кошти підприємств, державна підтримка.*

*Key words: capital investments, agriculture, agricultural enterprise, sources of financing, own funds of enterprises, state support.*

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

Сільське господарство було і залишається провідною галуззю економіки України. Незважаючи на повномасштабну війну, Україна залишається в світовій десятці лідерів — виробників зерна, а експортні потоки сільськогосподарської продукції із урахуванням ускладненої логістики надходять до своїх споживачів. За даними 2024 р. аграрний сектор економіки забезпечив 59,1% (або 24,7 млрд дол США) загального експорту країни та створив 7,1% (544,6 млрд грн) ВВП.

Реальним напрямом збереження виробничого потенціалу аграрних підприємств та забезпечення їх стійкого функціонування є розвиток інвестиційних механізмів в управлінні, спрямованих на відновлення, мінімізацію збитків, запобігання банкрутства та поступового розвитку. А відтак комплексний моніторинг наявних механізмів інвестування аграрних підприємств не полишає своєї актуальності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінці сучасних тенденцій інвестиційної діяльності у сільському господарстві присвятили своє дослідження О. Попова та ін. [1]. Автори здійснили ретроспективний порівняльний аналіз динаміки та частки інвестицій у сільське господарство та промисловість, проаналізували структуру капітальних інвестицій за джерелами фінансування та оцінили індикативне співставлення динаміки капітальних інвестицій із відповідними показниками виробництва сільськогосподарської продукції. С. Ткаченко [2] акцентувала увагу на визначенні факторів активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки та окреслила дієві механізми практичної реалізації. Достатньо ґрун-

товний аналіз тенденцій інвестиційної діяльності в агросекторі здійснила Т. Мацибора [3]. Авторка акцентувала увагу на індикативному вимірюванні переваг та недоліків структури джерел фінансування капітальних інвестицій в сільське господарство. І. Макалюк та ін. [4] зосередили свою увагу на комплексній оцінці сучасного стану аграрних підприємств, порівняльній характеристиці сукупності економіко-фінансових показників діяльності до та під час війни. На підставі проведеного дослідження сформульовано та окреслено перелік інвестиційних передумов для відновлення та поступового розвитку аграрних підприємств в післявоєнний період.

Тітов Д. та Олексієнко В. [5], досліджуючи стан фінансового забезпечення аграрного сектору України в умовах війни, зазначають, що зниження інвестиційної привабливості аграрних підприємств є однією з вагомих проблем, що знижують ефективність їх функціонування. В якості пріоритетних напрямів підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки в умовах війни С. Качула та Є. Моголівець [6] акцентують увагу на необхідності розробки та організаційному впровадженні дієвої політики підтримки аграрних інвестицій шляхом надання пільг, субсидій та розвитку грантових програм для нашого агробізнесу. С. Білоус та С. Новотний [7] також пов'язують необхідність та реальність активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки із державною підтримкою. О. Нечипорук [8], досліджуючи проблеми залучення іноземного інвестування в економіку України під час війни, акцентує увагу на тому, що аграрний сектор займає другу позначку після енергетики за рівнем свого інвестиційного потенціалу (34 млрд дол. США) в галузевій структурі економіки країни.

Комплексні дослідження впливу на функціонування аграрного сектору економіки та об-

**Таблиця 1. Порівняльна ретроспектива індикаторів динаміки капітальних інвестицій в економіку та сільське господарство України, 2010–2024 рр.**

| Роки                  | Всього капітальних інвестицій, млн грн | Темп приросту інвестицій в економіку, % | Сільське господарств, млн грн | Частка в загальному обсязі інвестицій, % | Темп приросту інвестицій в сільське господарств, % |
|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 2010                  | 180575                                 | —                                       | 11063                         | 6,1                                      | —                                                  |
| 2011                  | 241286                                 | 1,34                                    | 16466                         | 6,8                                      | 1,49                                               |
| 2012                  | 273256                                 | 1,13                                    | 18884                         | 6,9                                      | 1,15                                               |
| 2013                  | 249873                                 | 0,91                                    | 18587                         | 7,4                                      | 0,98                                               |
| 2014                  | 219420                                 | 0,88                                    | 18796                         | 8,6                                      | 1,01                                               |
| 2015                  | 273116                                 | 1,24                                    | 30155                         | 11,0                                     | 1,60                                               |
| 2016                  | 359216                                 | 1,32                                    | 50484                         | 14,1                                     | 1,67                                               |
| 2017                  | 448462                                 | 1,25                                    | 64243                         | 14,3                                     | 1,27                                               |
| 2018                  | 578726                                 | 1,29                                    | 66104                         | 11,4                                     | 1,03                                               |
| 2019                  | 623979                                 | 1,08                                    | 59129                         | 9,5                                      | 0,89                                               |
| 2020                  | 508217                                 | 0,81                                    | 50680                         | 10,0                                     | 0,86                                               |
| 2021                  | 673674                                 | 1,33                                    | 69950                         | 10,4                                     | 1,38                                               |
| 2022                  | 409660                                 | 0,61                                    | 51439                         | 12,6                                     | 0,74                                               |
| 2023                  | 627281                                 | 1,53                                    | 65432                         | 10,4                                     | 1,27                                               |
| 2024                  | 743016                                 | 1,18                                    | 80588                         | 10,8                                     | 1,23                                               |
| 2024 р у % до 2021 р. | 110,3                                  | -0,15                                   | 115,2                         | 0,4                                      | -0,15                                              |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

грунтування стратегічних напрямів післявоєнного відновлення галузі, що відображені в роботах Г. Кузьменко, А. Телендій [9], О. Булик [10], Д. Халізова [11] та інших авторів, фокусують увагу на необхідності активізації інвестиційної діяльності аграрних підприємств та сільського господарства в цілому.

Водночас комплексний моніторинг та аналіз системи індикаторів сучасного стану інвестування аграрних підприємств потребує більш поглиблених досліджень та системної оцінки.

Встановлено, що в окремі періоди річні темпи приросту інвестицій в галузь перевищували загальний показник по економіці країни. За період 2022–2024 рр. обсяг капітальних інвестицій в сільське господарство збільшився на 15,2% — від 70 млрд грн у 2021 р до 80,6 у 2024 р. У той же час аналогічний індикатор в цілому в економіці України збільшився на 10,3% — від 674 до 743 млрд грн).

Частка капітальних інвестицій у сільське господарство у загальному обсязі поступово збільшувалась і досягала свого максимуму у 2017 р. — 14,3%. Наразі даний показник тримається на рівні довоєнного 2021 р. — 10,8%.

Графічну інтерпретацію динаміки обсягів та частки капітальних інвестицій у сільське господарство України наведено на рис. 1.

Проведений структурний аналіз динаміки капітальних інвестицій в аграрні підприємства диференційовано від їх розміру встановив, що найбільша частка інвестиційних потоків зосереджена в середніх підприємствах — 50,3%. Зазначимо, що протягом аналізованого періоду даний інди-

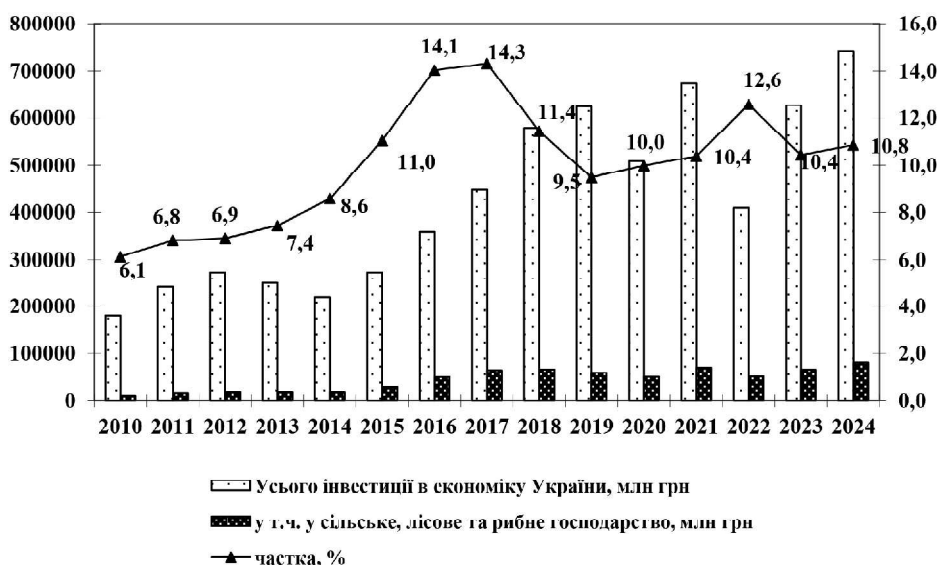


**Рис. 1. Ретроспективна динаміка обсягів та частки капітальних інвестицій у сільське господарство України, 2010–2024 рр.**

Джерело: сформовано автором за даними Державного комітету статистики України [12].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ретроспективний моніторинг та індикативно-аналітична оцінка капітального інвестування в аграрний сектор економіки в умовах війни.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Порівняльна характеристика динаміки капітальних інвестицій в економіку країни та її аграрний сектор дозволила визначити наступні тенденції. За останні 15 років загальний обсяг капітальних інвестицій в економіку країни збільшився більше, ніж у 4 рази. Аналогічний показник зростання в сільському господарстві становив 7,3 рази (табл. 1).

Встановлено, що в окремі пер-

**Таблиця 2. Ретроспективна динаміка капітальних інвестицій в аграрні підприємства України, 2010–2024 рр.**

| Роки | Усього  | великі підприємства |      | середні підприємства |      | малі підприємства |      | з них мікропідприємства |      |
|------|---------|---------------------|------|----------------------|------|-------------------|------|-------------------------|------|
|      |         | млн грн             | %    | млн грн              | %    | млн грн           | %    | млн грн                 | %    |
| 2012 | 19205,8 | 2882,5              | 15,0 | 11122,7              | 57,9 | 5200,6            | 27,1 | 1336,0                  | 7,0  |
| 2013 | 18919,1 | 2242,3              | 11,9 | 11259,9              | 59,5 | 5417,0            | 28,6 | 1285,9                  | 6,8  |
| 2014 | 18582,4 | 1711,8              | 9,2  | 11020,5              | 59,3 | 5850,1            | 31,5 | 1532,3                  | 8,2  |
| 2015 | 29798,5 | 3798,3              | 12,7 | 15141,8              | 50,8 | 10858,4           | 36,4 | 2569,6                  | 8,6  |
| 2016 | 50319,6 | 2696,4              | 5,4  | 25630,0              | 50,9 | 21993,2           | 43,7 | 6024,4                  | 12,0 |
| 2017 | 64084,1 | 4343,3              | 6,8  | 32501,4              | 50,7 | 27239,4           | 42,5 | 6422,3                  | 10,0 |
| 2018 | 66576,3 | 8110,1              | 12,2 | 33723,5              | 50,7 | 24742,8           | 37,2 | 6097,7                  | 9,2  |
| 2019 | 59910,1 | 10936,0             | 18,3 | 29653,7              | 49,5 | 19320,4           | 32,2 | 3395,7                  | 5,7  |
| 2020 | 50634,3 | 6830,6              | 13,5 | 27855,9              | 55,0 | 15947,8           | 31,5 | 717,4                   | 1,4  |
| 2021 | 69966,3 | 10763,0             | 15,4 | 36405,0              | 52,0 | 22798,3           | 32,6 | 1715,4                  | 2,5  |
| 2022 | 51355,7 | 9041,7              | 17,6 | 25585,3              | 49,8 | 16728,7           | 32,6 | 2747,5                  | 5,3  |
| 2023 | 65150,6 | 14650,4             | 22,5 | 31069,3              | 47,7 | 19430,9           | 29,8 | 3493,5                  | 5,4  |
| 2024 | 81764,6 | 17587,9             | 21,5 | 41147,3              | 50,3 | 23029,4           | 28,2 | 4207,6                  | 5,1  |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

катор значно перевищував 50% і навіть сягав позначки у 58–59% (табл. 2).

Частка малих підприємств за обсягами капітальних інвестицій становить майже третину (28,2%). Під час війни аналогічний структурний показник інвестування великих підприємств помітно збільшився і досяг свого максимуму протягом 2012–2023 рр. — від мінімальних 5,4% у 2016 р. до 22,5%, зафіксованих у 2023 р.

Співставлення щорічних обсягів інвестиційних вкладень в економіку країни в цілому та у сферу сільського господарства доводить значне зменшення темпів капітального інвестування в умовах війни. Встановлено, що щорічні обсяги капітальних інвестицій в економіку в цілому залишилися на практично на довоєнно-

му рівні (зростання становило 1,1% — від 529 млрд грн у 2021 р до 534 млрд у 2024 р.). На відміну від загальнооекономічних індикаторів, щорічні обсяги капітальних інвестицій у сільське господарство за три роки повномасштабної війни скоротилися на 12,7% — від 49,1 млрд у 2021 р. до 42,9 млрд у 2024 р. Враховуючи невтішні темпи споживчої інфляції та девальвації національної валюти, скорочення щорічної динаміки капітального інвестування аграрного сектора економіки є набагато більшим (табл. 3).

Частка щорічних обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство наразі становить 8,0%, що на 1,3% нижче за довоєнний показник. Співставлення річних темпів приросту інвестицій в економіку та сільське господарство свідчить про переважання останніх у більшості часових періодів протягом 2010–2024 рр.

Не можна не зазначити, що сучасні реалії, пов'язані з повномасштабною війною, стали катастрофічним тригером поглиблення та масштабування проблем, що деструктивно відображаються на діяльності аграрних підприємств та перспективах їх подальшого розвитку. Зменшення обсягів посівних площ та кількості сільськогосподарських тварин, вимушена мінімізація технологічної дисципліни вирощування культур, порушення транспортної логістики, пошкодження та руйнація значної кількості аграрних підприємств значно ускладнюють можли-

вості довгострокового планування виробничої діяльності та її фінансово-інвестиційного забезпечення внаслідок можливих втрат та руйнувань.

Встановлено, що найбільші темпи скорочення обсягів капітальних інвестицій під час війни за галузевою структурою сільського господарства у сфері вирощування багаторічних культур — більше ніж на 90% (від 829,3 до 63,9 млн грн) (табл. 4).

Щорічні темпи капітального інвестування рослинництва в умовах війни скоротилися на 21,5% — від 38,2 до 30,0 млрд грн. Позитивну динаміку збільшення

**Таблиця 3. Порівняльна ретроспектива щорічних індикаторів динаміки капітальних інвестицій в економіку та сільське господарство України, 2010–2024 рр.**

| Роки                  | Всього капітальних інвестицій, млн грн | Темп приросту інвестицій в економіку, % | Сільське господарство, млн грн | Частка в загальному обсязі інвестицій, % | Темп приросту інвестицій в сільське господарство, % |
|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 2010                  | 164647,1                               |                                         | 9248,3                         | 5,6                                      |                                                     |
| 2011                  | 230001,2                               | 1,40                                    | 13947,2                        | 6,1                                      | 1,51                                                |
| 2012                  | 263727,7                               | 1,15                                    | 16089,9                        | 6,1                                      | 1,15                                                |
| 2013                  | 247891,6                               | 0,94                                    | 16526,9                        | 6,7                                      | 1,03                                                |
| 2014                  | 204061,7                               | 0,82                                    | 17137,3                        | 8,4                                      | 1,04                                                |
| 2015                  | 251154,3                               | 1,23                                    | 27900                          | 11,1                                     | 1,63                                                |
| 2016                  | 326163,7                               | 1,30                                    | 45042,4                        | 13,8                                     | 1,61                                                |
| 2017                  | 412812,7                               | 1,27                                    | 57804,7                        | 14,0                                     | 1,28                                                |
| 2018                  | 526341,8                               | 1,28                                    | 65901,1                        | 12,5                                     | 1,14                                                |
| 2019                  | 584448,6                               | 1,11                                    | 55254,2                        | 9,5                                      | 0,84                                                |
| 2020                  | 419836,7                               | 0,72                                    | 36442,1                        | 8,7                                      | 0,66                                                |
| 2021                  | 528802                                 | 1,26                                    | 49127,4                        | 9,3                                      | 1,35                                                |
| 2022                  | 279598                                 | 0,53                                    | 32604                          | 11,7                                     | 0,66                                                |
| 2023                  | 395450                                 | 1,41                                    | 31642                          | 8,0                                      | 0,97                                                |
| 2024                  | 534417                                 | 1,35                                    | 42885                          | 8,0                                      | 1,36                                                |
| 2024 р у % до 2021 р. | 101,1                                  | 0,09                                    | 87,3                           | -1,3                                     | 0,01                                                |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

щорічних потоків капітального інвестування зафіксовано у галузях тваринництва — майже на чверть — від 7,9 до 9,8 млрд грн. Відповідні показники у сферах допоміжної та післяурожаної діяльності у сільському господарстві збільшились під час війни в 1,7 раза або на 520,6 млн грн.

Власні кошти підприємств були і залишаються основним джерелом фінансування їх капітальних інвестицій. За аналізований період обсяг власних коштів аграрних підприємств, спрямованих у капітальні інвестиції, зріс на 21,8% (або на 7,2 млрд грн). Відповідно збільшилась частка цього джерела фінансування у загальній структурі — від 90,6 до 93,8% (табл. 5).

Встановлено, що до повномасштабного вторгнення частка державного фінансування капітального інвестування аграріїв становила мінімальні 0,2%. Ціком зрозуміло, що в умовах війни пошук джерел фінансування свого стабільного функціонування та мінімального розвитку повністю лягає на самі підприємства. Нестача власних коштів підприємств активізує механізми банківського кредитування.

Другу позначку після власних коштів аграрних підприємств займає банківське кредитування, як джерело капітальних інвестицій. в умовах воєнного стану загальний обсяг банківських кредитів, цільовим використанням яких були саме капітальні інвестиції, зменшився на 40% (від 4,3 до 2,6 млрд грн), а їх частка в структурі фінансових ресурсів скоротилась зменшилась від 8,8% до 6,0%.

Інші джерела фінансування інвестиційних механізмів — кошти місцевих бюджетів, інвестиційних компаній та кредити іноземних банків взагалі не існують або мають вкрай мінімальні обсяги.

В умовах війни відбулась значна трансформація регіональної структури капітальних

**Таблиця 4. Щорічна динаміка обсягів капітальних інвестицій за галузевою структурою сільського господарства України, 2020—2024 рр., млн грн**

| Галузеві складові сільського господарства                                  | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            | 2024            | 2024 р. у % до 2021 р. |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| <b>Усього</b>                                                              | <b>419836,7</b> | <b>528802,0</b> | <b>279597,8</b> | <b>395450,0</b> | <b>534417,1</b> | <b>101,1</b>           |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство           | 36442,1         | 49127,4         | 32604,0         | 31641,9         | 42885,1         | 87,3                   |
| Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг     | 35998,2         | 48080,0         | 31439,0         | 30545,5         | 41703,2         | 86,7                   |
| Вирощування однорічних і дворічних культур                                 | 28030,6         | 38241,1         | 23610,0         | 21540,5         | 30004,1         | 78,5                   |
| Вирощування багаторічних культур                                           | 576,9           | 829,3           | 197,6           | 86,5            | 63,9            | 7,7                    |
| Тваринництво                                                               | 6278,2          | 7919,3          | 6768,2          | 8121,3          | 9685,6          | 122,3                  |
| Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність | 939,0           | 736,1           | 650,0           | 587,6           | 1256,7          | 170,7                  |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

інвестицій. Так, за даними станом на I півріччя 2025 р. механізми капітального інвестування призупинено в аграрних підприємствах Лу-

**Таблиця 5. Динаміка обсягів капітальних інвестицій в аграрний сектор за структурою джерел фінансування, 2020—2024 рр., млн грн**

| Джерела фінансування                                                          | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2024 р. у % до 2020 р. |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| <b>Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство</b>       |         |         |         |         |         |                        |
| Всього                                                                        | 36442,1 | 49127,4 | 32604,0 | 31641,9 | 42885,1 | 117,7                  |
| Кошти державного бюджету                                                      | 103,7   | 96,8    | к/с     | к/с     | к/с     | -                      |
| Місцеві бюджети                                                               | 31,1    | 67,5    | 24,9    | к/с     | к/с     | -                      |
| Власні кошти підприємств                                                      | 33033,9 | 44627,3 | 30345,2 | 30203,0 | 40221,0 | 121,8                  |
| Кредити банків та інші позики                                                 | 3138,9  | 4310,7  | 2224,3  | 1420,1  | 2572,3  | 81,9                   |
| з них кредити іноземних банків                                                | 110,1   | 52,7    | к/с     | к/с     | к/с     | -                      |
| Кошти інвестиційних компаній, фондів                                          | 20,5    | 0,22    | -       | -       | 44,5    | 217,1                  |
| Інші джерела фінансування                                                     | -       | 25,0    | -       | 8,1     | -       | -                      |
| <b>Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг</b> |         |         |         |         |         |                        |
| Всього                                                                        | 35998,2 | 48080,0 | 31438,9 | 30545,5 | 41703   | 115,8                  |
| Кошти державного бюджету                                                      | 64,7    | к/с     | -       | к/с     | к/с     | -                      |
| Місцеві бюджети                                                               | 2,2     | 11,5    | к/с     | -       | к/с     | -                      |
| Власні кошти підприємств                                                      | 32694,8 | 43715,8 | 29203,3 | 29128,4 | 39112,3 | 119,6                  |
| Кредити банків та інші позики                                                 | 3138,9  | 4302,4  | 2224,3  | 1406,9  | 2572    | 81,9                   |
| з них кредити іноземних банків                                                | 110,1   | 52,7    | к/с     | к/с     | к/с     | -                      |
| Кошти інвестиційних компаній, фондів                                          | к/с     | к/с     | -       | -       | 44,5    | -                      |
| Інші джерела фінансування                                                     | 7,5     | 17,9    | к/с     | к/с     | -       | -                      |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].



— Частка регіону у структурі капітальних інвестицій у сільське господарство, %

**Рис. 2. Регіональна структура капітальних інвестицій у сільське господарство, станом на 1.07.2025 р.**

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

ганської, Донецької та Запорізької областей (рис. 2).

Порівняно із довоєнним періодом зафіксовано збільшення регіональної частки капітальних інвестицій у таких областях, як Полтавська — від 6,5 до 10,6%, Вінницька — від 6,4 до 8,0%, Черкаська — від 6,0 до 9,1%, Львівська — від 2,8 до 4,9%, Сумська — від 5,8 до 7,2%, Чернігівська — від 6,3 до 9,7%, Тернопільська — від 4,6 до 9,1%.

Скоротили свою частку в регіональній структурі капітального інвестування аграрні підприємства Одещини — від 2,7 до 1,6%, Дніпропетровщини — від 5,0 до 2,4%, Миколаївщини — від 4,6 до 2,0%, Харківщини — від 4,9 до 2,5%.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Встановлено, що протягом 2022—2024 рр. обсяг капітальних інвестицій в сільське господарство збільшився на 15,2% — від 70 млрд грн у 2021 р до 80,6 у 2024 р. Частка капітальних інвестицій у сільське господарство тримається на рівні довоєнного 2021 р. — 10,8%. Проте щорічні обсяги капітальних інвестицій у сільське господарство за три роки повномасштабної війни скоротились на 12,7% — від 49,1 млрд у 2021 р до 42,9 млрд у 2024 р.

Власні кошти підприємств були і залишаються основним джерелом фінансування їх капітальних інвестицій, їх частка в загальній структурі джерел фінансування наразі становить 93,8%.

Проблеми бюджетного фінансування підтримки та розвитку аграрних підприємств, що

існували до повномасштабного вторгнення, у умовах війни тільки загострилися. Розподіл бюджетних коштів в інвестування агробізнесу відбувається і зараз не на користь середніх та малих товаровиробників, лобіювання інтересів великого агробізнесу тільки посилює його монопольне становище та урізноманітнює відповідні корупційні схеми.

Недостатня забезпеченість інвестиційними ресурсами малого та середнього агробізнесу та відсутність рівних можливостей у доступі до зовнішніх джерел фінансування інвестицій, порівняно з великими підприємствами, посилюють економічну нерівність

організаційно-правових форм в аграрному секторі економіки та унеможливають ефективне функціонування та подальший розвиток.

Надскладна соціально-економічна ситуація, що тільки загострюється внаслідок триваючої війни, вимагає залучення нових, адаптованих механізмів інвестування аграрного сектору економіки нашої країни. Необхідність забезпечення стабільного функціонування та подальшого поступового розвитку потребує впровадження комплексу заходів, здатних допомогти аграріям не тільки зберегти свій ресурсно-виробничий потенціал, а й мати можливість ефективно функціонувати і долати виклики сьогодення.

Перспективами подальших досліджень є оцінка стану іноземного інвестування в сільське господарство та обґрунтування напрямів активізації інвестиційних механізмів в умовах війни та повоєнній відбудові економіки України.

### Література:

1. Попова О., Коцюбинська Л., Скубій О. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>
2. Ткаченко С. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України, визначення факторів та шляхів її активізації. Економіка та суспільство. 2021. (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-3>
3. Мацибора Т. В. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. Економіка АПК. 2020. № 6. С. 49—58. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049>

4. Макалюк, І., Кашпуренко, Т., & Баранніков, М. (2023). Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

5. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>

6. Качула С.В., Моголівець Є.П. Напрями підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.29>

7. Білоус С. П., Новотний С. В. Проблеми інвестування регіонального АПК в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>

8. Нечипорук О. В. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6>

9. Кузьменко Г.О., Телендій А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2024. Том 35 (74) № 5. с. 22-29. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04>

10. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. Вип. № 48. 2023. с. 8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240>

11. Халізів Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. Вип. № 79. 2023. С. 286—290. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/10/50.pdf>

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Капітальні інвестиції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2025 р.).

#### References:

1. Popova, O., Kotsiubynska, L., & Skubiy, O. (2023), "Investment activity in agriculture in modern conditions", *Economy and society*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>

2. Tkachenko, S. (2021), "Analysis of investment activity in the agricultural sector of Ukraine, identification of factors and ways of its activation", *Economy and society*, vol. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-3>

3. Matsyhora, T. V. (2020), "Investment potential of the agricultural sector of Ukraine: formation and development", *Economika APK*, 2020, vol. 6, pp. 49 — 58. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049>

4. Makalyuk, I., Kashpurenko, T., & Baranikov, M. (2023). "The state of enterprises in the agricultural sector of Ukraine in war conditions: financial and investment aspects", *Economy and Society*, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

5. Titov, D. and Oleksienko, V. (2024), "Financial support of the agricultural sector of Ukraine in martial law conditions", *Economy and Society*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>

6. Kachula, S.V. and Mogolivets, E.P. (2023), "Directions for increasing the investment attractiveness of the agricultural sector of the economy of Ukraine in conditions of martial law", *Effective Economy*, vol. 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.29>

7. Bilous, S. P. and Novotnyi, S. V. (2023), "Problems of investing in the regional agricultural complex in conditions of wartime", *Economy and Society*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-49>

8. Nechyporuk, O. V. (2023), "The problem of attracting foreign investment in Ukraine during the war", *Economy and Society*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6>

9. Kuzmenko, G.O. and Telendiy, A.A. (2024), "The impact of the war on the agricultural sector of Ukraine: challenges and the role of public administration in the restoration of the industry", *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU*, vol. 35 (74) № 5, pp. 22-29. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04>

10. Bulyk, O. B. (2023), "Strategy for the restoration of the economy of Ukraine after the war", *Economy and Society*, vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240> (Accessed October 12 2025).

11. Khalizov, D. V. (2023), "Development of the agricultural sector of the economy under martial law", *Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Law Series*, vol. 79, pp. 286—290, available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/10/50.pdf> (Accessed October 12 2025).

12. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed October 12 2025).

*Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.*

УДК 339.97:332

**Т. П. Радчишин,**  
аспірант кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2693-4772>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.244

## **МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**T. Radchyshyn,**  
Postgraduate student of the Department of Management and Law,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

### **MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Розкрито сутність поняття конкурентоспроможності та її взаємозв'язок із принципами сталого господарювання. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам управління, екологічним та соціальним аспектам діяльності, а також цифровізації аграрного виробництва. Проаналізовано ключові фактори, що визначають конкурентні переваги підприємств: ефективність використання ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток органічного виробництва, формування партнерських відносин у ланцюгах постачання та застосування сучасних маркетингових стратегій. Наведено характеристику механізмів підвищення конкурентоспроможності та проаналізовано ефективність їх використання. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій розвитку аграрних підприємств, спрямованих на забезпечення їх довгострокової ефективності та відповідності вимогам сталого розвитку.

The article explores mechanisms for enhancing the competitiveness of agricultural enterprises under the paradigm of sustainable development. It emphasizes the multidimensional nature of competitiveness, which integrates economic efficiency, ecological responsibility, and social inclusiveness. The study highlights that agricultural enterprises face increasing challenges related to globalization, climate change, resource scarcity, and shifting consumer preferences toward environmentally friendly products. To address these challenges, the article identifies key mechanisms such as innovation in production technologies, digital transformation of management processes, diversification of product portfolios, and the adoption of circular economy principles. Special attention is given to the role of ecological modernization, including the implementation of energy-saving technologies, precision farming, and organic production systems, which not only reduce environmental impact but also strengthen market positions. The article also examines the importance of institutional support, effective policy frameworks, and cooperative networks that facilitate knowledge transfer and resource sharing among enterprises. Marketing strategies oriented toward sustainability, branding based on ecological values, and transparent communication with stakeholders are presented as crucial tools for building long-term competitive advantages. The proposed conceptual framework integrates economic, environmental, and social indicators into a unified system of competitiveness assessment, enabling enterprises to align their strategies with sustainable development goals. The findings contribute to the theoretical understanding of competitiveness in agriculture.

and provide practical recommendations for managers and policymakers seeking to ensure resilience, adaptability, and sustainable growth of agricultural enterprises in dynamic market conditions. It is the combination of economic performance with environmental safety and social orientation that creates the basis for long-term support of the competitive positions of agricultural enterprises.

*Ключові слова: Конкурентоспроможність, агробізнес, сталий розвиток, інновації, стратегічний менеджмент.*

*Key words: Competitiveness, agribusiness, sustainable development, innovation, strategic management.*

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

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах зростаючої глобальної конкуренції, нестабільності ринкових кон'юктур та посилення вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. Процеси інтеграції у світові ринки, зміни клімату, обмеженість природних ресурсів та трансформація споживчих пріоритетів формують нові виклики для забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Традиційні підходи до управління ефективністю виробництва вже не гарантують стійких позицій на ринку, адже конкурентні переваги дедалі більше визначаються здатністю підприємств впроваджувати інновації, використовувати екологічно безпечні технології та формувати соціально орієнтовані бізнес-моделі.

У цьому контексті постає наукова проблема пошуку та обґрунтування механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, які б відповідали принципам сталого розвитку. Її вирішення має важливе значення як для теорії, так і для практики. Науковий аспект полягає у розробці концептуальних підходів до інтеграції економічних, екологічних та соціальних факторів у систему управління конкурентоспроможністю. Практичний аспект полягає у формуванні дієвих інструментів та стратегій, що дозволяють аграрним підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати ефективне використання ресурсів, підвищувати якість продукції та зміцнювати позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У сучасних наукових дослідженнях українських та іноземних авторів простежується

спільна увага до проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті сталого розвитку. Журавська Є. та Сіроткіна Н. у статті "Фактори впливу на розвиток інноваційної діяльності агропромислових підприємств України" [1] аналізують умови, що стимулюють або стримують інноваційну активність у вітчизняному агропромисловому комплексі. Вони доводять, що саме інновації стають ключовим чинником підвищення продуктивності та формування нових конкурентних переваг. Гончарук І. В., Новицька А. І. та Мазур Г. М. у публікації "Впровадження технологій точного землеробства як чинник впливу на еколого-економічну складову сільського господарства" [2] показують, що точне землеробство дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та водночас підвищити економічну ефективність виробництва, що безпосередньо зміцнює конкурентні позиції підприємств. Копишинська О., Уткін Ю., Ляшенко В. та Бараболя О. у дослідженні "Інформаційні системи та технології в агрономії та бізнесі: дослідження вимог роботодавців" [3] акцентують увагу на ролі цифрових технологій у сучасному агробізнесі, доводячи, що використання інформаційних систем забезпечує ефективність управління та швидку адаптацію до ринкових змін, що є важливим чинником конкурентоспроможності. Іноземні автори також приділяють значну увагу цій проблематиці. Barrett H. та Rose D. C. у статті "Perceptions of the Fourth Agricultural Revolution: What's In, What's Out, and What Consequences Are Anticipated?" [4] досліджують сприйняття четвертої аграрної революції, пов'язаної з цифровізацією та автоматизацією, і показують, що підприємства, які адаптуються до нових технологічних трендів, отримують стратегічні переваги на глобальному ринку. Calafat-Marzal C., Sanchez-Garcia M., Marti L. та Puertas R. у статті "Agri-food 4.0: Drivers and



**Рис. 1. Обсяг прямих інвестицій в аграрний сектор України за видами діяльності станом на 01.01.2024 р., млн дол. США**

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Links to Innovation and Eco-innovation" [5] розглядають концепцію "Agri-food 4.0", яка поєднує цифрові технології, інновації та екологічні підходи у виробництві харчових продуктів, доводячи, що це сприяє підвищенню ефективності та створенню нових бізнес-моделей, що зміцнюють конкурентоспроможність аграрних підприємств. Johnson K. у науковій публікації під назвою "Agri-Innovation Models: Comparative Analysis of Global Approaches" [6] здійснює порівняльний аналіз моделей аграрних інновацій у різних країнах світу та визначає інституційні й організаційні механізми, які найбільш ефективно стимулюють інноваційну активність підприємств, що має безпосереднє значення для їхньої довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Тож українські автори зосереджуються на пошуку внутрішніх механізмів підвищення ефективності та екологізації виробництва, тоді як іноземні дослідники приділяють увагу інституційним, інноваційним та цифровим аспектам, що забезпечують інтеграцію аграрного бізнесу у глобальні ринки.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є обґрунтування та розробка теоретико-методичних підходів до формування механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань, серед яких: визначення сутності та ключових факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств; аналіз сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору та їх впливу на формування конкурентних переваг; дослідження

можливостей інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів у систему управління підприємствами; розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій, екологічно безпечних методів виробництва та ефективних маркетингових стратегій. Реалізація поставлених завдань дозволить сформувати комплексний підхід до забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, який відповідатиме сучасним викликам та сприятиме їх довгостроковій стійкості й розвитку відповідно до принципів сталого господарювання.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний стан діяльності аграрних підприємств України характеризується поєднанням високого експортного потенціалу та значних викликів, пов'язаних із війною, дефіцитом ресурсів і нестабільним економічним середовищем. Станом на 2025 рік аграрні підприємства залишаються одним із ключових драйверів української економіки, забезпечуючи близько 10–12% ВВП та понад 40% валютної виручки країни завдяки експорту зернових, олійних культур та продукції переробки. Україна утримує позиції серед топ-5 експортерів зернових культур у світі, що свідчить про збереження стратегічної ролі агросектору навіть у складних економічних умовах. Водночас економічне середовище, у якому функціонують підприємства, є надзвичайно складним. Повномасштабна війна, розпочата росією проти України у лютому 2022 року, призвела до втрати частини земельних ресурсів, їхнього погіршеного якісного стану та руйнування виробничої інфраструктури. Це все супроводжується дефіцитом

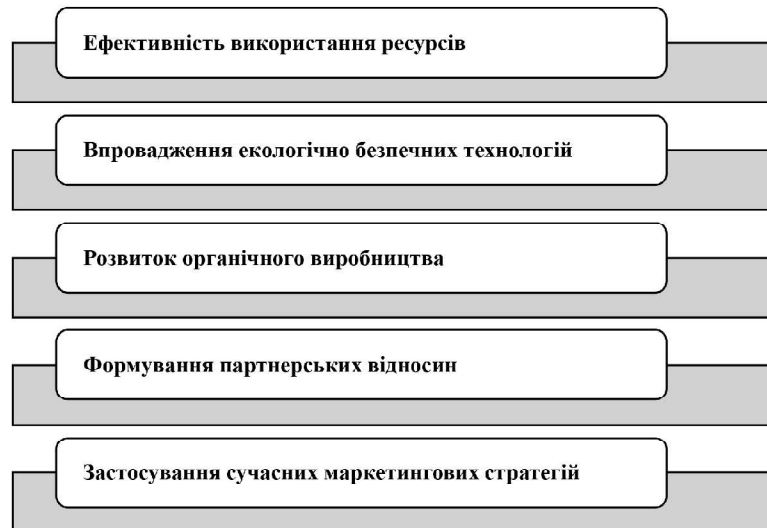


**Рис. 2. Фактори, що визначають конкурентні переваги аграрних підприємств**

Джерело: сформовано автором на основі [9].

трудових ресурсів, адже значна частина робочої сили мігрувала або залучена до інших сфер. Логістика залишається проблемною через обмежений доступ до портів та ризики транспортування, що підвищує витрати та знижує конкурентоспроможність.

Загалом економічне середовище для аграрних підприємств визначається кількома ключовими факторами. По-перше, це волатильність світових ринків продовольства, яка створює як можливості для експорту, так і ризики через коливання цін. По-друге, зростання витрат на виробництво — паливо, добрива, техніка — суттєво обмежує прибутковість бізнесу. По-третє, інвестиційний клімат залишається неоднозначним: попри ризики, агросектор продовжує приваблювати інвесторів завдяки природному потенціалу та глобальному попиту на продовольство [7].

Станом на 2024 рік обсяг капітальних інвестицій в аграрний сектор України склав понад 5 млрд грн, що становить близько 12% від загального обсягу капітальних інвестицій у національну економіку (рис. 1) [8].

Найбільші інвестиції (1427 млн дол. США) спрямовані у вирощування багаторічних культур, що свідчить про стратегічну орієнтацію на довгострокові аграрні проєкти з високим експортним потенціалом. Значні кошти (783 млн дол. США) також вкладено у виробництво олії та тваринних жирів, а також у тютюнову промисловість, що може бути пов'язано з високою рентабельністю цих напрямів. Менші обсяги інвестицій спостерігаються у тваринництві (591 млн дол. США), виробництві напоїв (512 млн дол. США) та кормів для тварин

(110 млн дол. США), що може свідчити про обмежену привабливість цих секторів для інвесторів або про їхню нижчу капіталомісткість. Найменше фінансування отримали такі напрями, як переробка фруктів і овочів (78 млн дол. США), виробництво хліба та інших продуктів (84 млн дол. США), що вказує на потребу в стимулюванні переробної галузі для підвищення доданої вартості продукції.

В таких складних соціально-економічних умовах дуже складно забезпечити високу конкурентоспроможність, адже аграрні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій: цифровізація виробництва, впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток органічного землеробства та пошук партнерств у глобальних ланцюгах постачання стають важливими інструментами виживання й розвитку. Тому конкурентні переваги сучасних аграрних підприємств формуються завдяки комплексному поєднанню багатьох взаємопов'язаних факторів. Насамперед вирішальне значення має ефективність використання ресурсів, адже раціональне управління землею, водою, енергією та трудовими ресурсами дозволяє знижувати витрати й підвищувати продуктивність. Водночас усе більшої ваги набуває впровадження екологічно безпечних технологій, що забезпечують збереження довкілля, підвищують якість продукції та відповідають вимогам сталого розвитку. У цьому контексті розвиток органічного виробництва стає не лише інструментом задоволення попиту на здорове харчування, а й важливим елементом позиціонування підприємства на ринку з високою доданою вартістю (рис. 2).

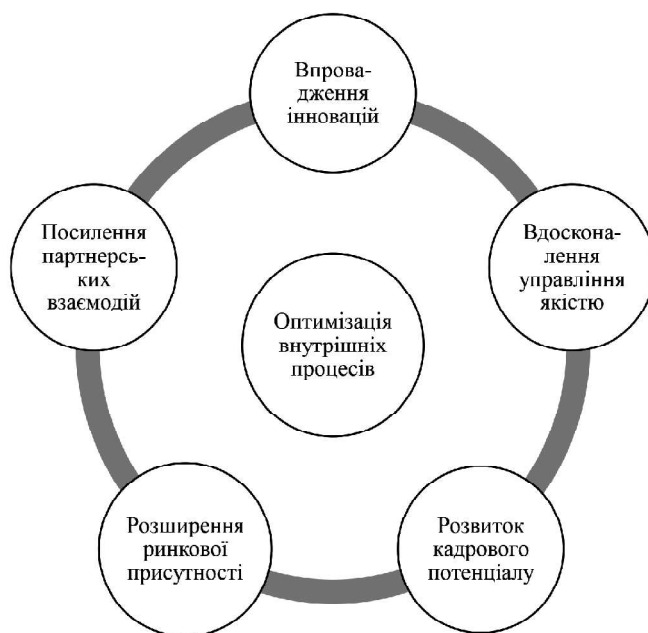


**Рис. 3. Механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств**

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Не менш значущим є формування партнерських відносин у ланцюгах постачання, адже тісна співпраця з постачальниками, переробниками та дистриб'юторами сприяє стабільності бізнесу, розширенню ринків збуту та підвищенню довіри споживачів. Завершальним компонентом виступає застосування сучасних маркетингових стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно комунікувати зі споживачами, створювати сильний бренд і швидко реагувати на зміни ринкових тенденцій. У сукупності ці фактори формують стійку конкурентну позицію аграрних підприємств, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до викликів та утримувати лідерство в умовах динамічного ринку [10].

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств пов'язане з поглибленим і системним застосуванням ключових механізмів, кожен із яких формує власний внесок у зміцнення ринкових позицій. Центральним механізмом є оптимізація внутрішніх процесів, що охоплює вдосконалення виробничих операцій, раціоналізацію використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Це дозволяє підприємству створювати більш якісну продукцію за нижчої собівартості та ефективніше реагувати на сезонні чи ринкові коливання. Важливою рушійною силою виступає впровадження інновацій, оскільки використання точного землеробства, автоматизованих систем управління, цифрового моніторингу полів

та тваринницьких комплексів забезпечує оперативне отримання даних, підвищення точності виробничих рішень і зниження ймовірності помилок (рис. 3).

Значну роль також відіграє удосконалення системи управління якістю, яке передбачає впровадження міжнародних стандартів, контроль на всіх етапах виробництва, відстежуваність продукції та створення репутації надійного виробника. Конкурентні переваги також формує розвиток кадрового потенціалу, оскільки висококваліфікований персонал здатен швидко адаптуватися до впровадження нових технологій, приймати ефективні рішення та забезпечувати стабільне функціонування окремих напрямів діяльності. Позитивний вплив забезпечує і розширення ринкової присутності, що полягає у виході на нові сегменти, активному просуванні продукції, формуванні впізнаваного бренду та розвитку експортних можливостей завдяки маркетинговим і логістичним інструментам. Довгострокову стійкість агробізнесу зміцнює посилення партнерських взаємодій, які створюють мережу взаємної підтримки між постачальниками ресурсів, переробними підприємствами, логістичними операторами та торговельними мережами, що дозволяє зменшувати ризики, стабілізувати поставки та забезпечувати безперервність виробничого циклу. Сукупність цих механізмів формує основу для успішного розвитку аграрних підприємств і забезпечує їм можливість конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках [12].

Таблиця 1. Ефективність впровадження механізмів підвищення конкурентоспроможності на аграрних підприємствах

| Механізми підвищення конкурентоспроможності | Ефект від впровадження                                                                                               |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація внутрішніх процесів             | Зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності та стабільності діяльності                                    |
| Впровадження інновацій                      | Підвищення точності управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і зменшення ризиків                        |
| Удосконалення системи управління якістю     | Підвищення довіри споживачів, забезпечення відповідності стандартам і покращення репутації                           |
| Розвиток кадрового потенціалу               | Зростання професійної компетентності працівників, підвищення ефективності роботи та адаптивності до нових технологій |
| Розширення ринкової присутності             | Збільшення обсягів збуту, вихід на нові ринки, формування сильного бренду                                            |
| Посилення партнерських взаємодій            | Оптимізація логістики, стабілізація постачання, зменшення ризиків та посилення стійкості бізнесу                     |

Джерело: сформовано автором на основі [11, 15].

Ефективність впровадження механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств проявляється через їхній вплив на різні аспекти діяльності (табл. 1).

Оптимізація внутрішніх процесів забезпечує зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності та стабільності роботи підприємства. Впровадження інновацій сприяє точнішому прийняттю управлінських рішень, ефективнішому використанню ресурсів і зменшенню ризиків. Удосконалення системи управління якістю підвищує довіру споживачів, гарантує відповідність продукції необхідним стандартам і зміцнює репутацію виробника. Розвиток кадрового потенціалу веде до зростання професійної майстерності персоналу, підвищення результативності його роботи та здатності адаптуватися до нових технологій. Розширення ринкової присутності забезпечує збільшення обсягів реалізації, вихід на нові ринки та формування впізнаваного бренду. Посилення партнерських взаємодій оптимізує логістичні процеси, стабілізує постачання, зменшує ризики й підсилює стійкість аграрного бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Таким чином, механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку формують цілісну систему інструментів, що поєднує технологічну модернізацію, ефективне управління ресурсами, удосконалення організаційних процесів та активне впровадження екологічних принципів господарювання. Їх комплексне застосування сприяє не лише підвищенню продуктивності та зниженню витрат, а й формуванню високої якості продукції, зміцненню довіри споживачів і партнерів, розширенню ринкових можливостей та посиленню адаптивності

підприємств до зовнішніх змін. Особливе значення набуває розвиток інноваційних та екологічно орієнтованих підходів, що забезпечують відповідність діяльності вимогам сталого розвитку і водночас підвищують конкурентні позиції виробників на внутрішніх та зовнішніх ринках. У підсумку реалізація таких механізмів створює умови для довгострокової ефективності та стійкості аграрного сектору, сприяючи його гармонійному розвитку в економічному, соціальному та екологічному вимірах [16].

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило встановити, що конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних економічних умовах формується не лише на основі економічних показників ефективності, а й значною мірою залежить від здатності інтегрувати принципи сталого розвитку у виробничу та управлінську діяльність. Виявлено, що ключовими чинниками забезпечення конкурентних переваг є ефективність використання ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток органічного виробництва, формування партнерських відносин у ланцюгах постачання та застосування сучасних маркетингових стратегій. Саме поєднання економічної результативності з екологічною безпекою та соціальною орієнтованістю створює основу для довгострокової підтримки конкурентоспроможних позицій аграрних підприємств.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому дослідженні інституційних механізмів підтримки конкурентоспроможності аграрних підприємств, зокрема державної політики, програм фінан-

сового стимулювання та системи дорадчих послуг. Важливим є також аналіз впливу цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, на трансформацію бізнес-моделей у аграрному секторі. Особливої уваги потребує вивчення соціальних аспектів, зокрема формування партнерських відносин у ланцюгах постачання, розвиток кооперації та забезпечення високого рівня довіри між виробниками й споживачами. Таким чином, результати дослідження створюють підґрунтя для подальшого наукового пошуку та практичних розробок, спрямованих на формування сучасних механізмів конкурентоспроможності аграрних підприємств. Реалізація цих перспектив сприятиме підвищенню ефективності аграрного сектору, його інтеграції у світову економіку та забезпеченню балансу між економічними, екологічними й соціальними вимогами сталого розвитку.

#### Література:

1. Журавська Є., Сіроткіна Н. Фактори впливу на розвиток інноваційної діяльності агропромислових підприємств України. Журнал глобального сільського господарства та екології. 2020. № 8 (2).
2. Гончарук І. В., Новицька А. І., Мазур Г. М. Впровадження технологій точного землеробства як чинник впливу на еколого-економічну складову сільського господарства. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 3 (61).
3. Копишинська О., Уткін Ю., Ляшенко В., Бараболя О. Інформаційні системи та технології в агрономії та бізнесі: дослідження вимог роботодавців. Збірник наукових праць: XXI міжнародна науково-практична конференція, Київ. 2021. № 6 (2).
4. Barrett H., Rose D. C. Perceptions of the Fourth Agricultural Revolution: What's In, What's Out, and What Consequences Are Anticipated? *Sociologia Ruralis*. 2022. № 62 (2).
5. Calafat-Marzal C., Sanchez-Garcia M., Marti L., Puertas R. Agri-food 4.0: Drivers and Links to Innovation and Eco-innovation. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2023. № 27.
6. Johnson K. Agri-Innovation Models: Comparative Analysis of Global Approaches. *Journal of Agricultural Development Studies*. 2021. № 29 (1).
7. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya)

[vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya)

8. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та пропозиції 2025 року. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini-viklyki-mozhливosti-ta-tendenciyi-2025-roku>
9. Акулюшина М. О., Зотова А. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
10. Расевич В., Расевич І. Іноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агронаука і практика*. 2025. № 4 (3). DOI: [https://doi.org/10.32636/agroscience.2025-\(4\)-3-10](https://doi.org/10.32636/agroscience.2025-(4)-3-10)
11. Олійник Т. І., Білоус Д. В. Науково-методологічні дослідження в плануванні та управлінні конкурентоспроможністю малих аграрних підприємств у контексті розвитку підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-286-295>
12. Халатур С. М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. *Scientific Progress & Innovations*. 2013. № (4). С. 121—124. URL: <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>
13. 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>
14. 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>
15. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>
16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 199-212. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.-2.55.2024.4347> (дата звернення: 12.05.2025)

#### References:

1. Zhuravska, Ye. and Sirotkina, N. (2020), "Factors influencing the development of innovative

activity of agro-industrial enterprises of Ukraine", Journal of Global Agriculture and Ecology, vol. 8 (2).

2. Honcharuk, I.V., Novytska, L.I. and Mazur, H.M. (2022), "Implementation of precision farming technologies as a factor influencing the ecological and economic component of agriculture", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 3 (61).

3. Kopyshynska, O., Utkin, Yu., Liashenko, V. and Baraboliia, O. (2021), "Information systems and technologies in agronomy and business: employer requirements study", Zbirnyk naukovykh prats': XXI mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Proceedings of the XXI International Scientific and Practical Conference], Kyiv, Ukraine, vol. 6 (2).

4. Barrett, H. and Rose, D.C. (2022), "Perceptions of the Fourth Agricultural Revolution: What's In, What's Out, and What Consequences Are Anticipated?", Sociologia Ruralis, vol. 62 (2).

5. Calafat-Marzal, C., Sanchez-Garcia, M., Marti, L. and Puertas, R. (2023), "Agri-food 4.0: Drivers and Links to Innovation and Eco-innovation", Computers and Electronics in Agriculture, vol. 27.

6. Johnson, K. (2021), "Agri-Innovation Models: Comparative Analysis of Global Approaches", Journal of Agricultural Development Studies, vol. 29 (1).

7. National Institute for Strategic Studies (2025), "Key challenges for the agricultural sector and main tasks of agricultural policy for 2025", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya> (Accessed 03 November 2025).

8. InVenture (2025), "Investments in Ukraine's agribusiness: challenges, opportunities and proposals for 2025", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini-vikliki-mozhливosti-ta-tendenciyi-2025-roku> (Accessed 11 November 2025).

9. Akuliushyna, M.O., Zotova, L.H. and Shvets, V.O. (2024), "Factors of increasing enterprise competitiveness under uncertainty", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.

10. Rasevych, V. and Rasevych, I. (2025), "Innovative activity as a factor of competitiveness of agricultural enterprises", Agronomy and Practice, vol. 4 (3): [https://doi.org/10.32636/agroscience.2025-\(4\)-3-10](https://doi.org/10.32636/agroscience.2025-(4)-3-10).

11. Oliinyk, T.I. and Bilous, D.V. (2025), "Scientific and methodological research in planning and managing competitiveness of small agricultural

enterprises in the context of entrepreneurship development", Biznes Inform, vol. 5.: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-286-295>.

12. Khalatur, S.M. (2013), "Features of the mechanism of functioning of the investment market in Ukraine", Scientific Progress & Innovations, vol. 4, pp. 121—124. <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>.

13. 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>

14. 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>.

15. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 11 November 2025).

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of 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. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2025 р.

<https://nauka.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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 004.9:330.322

О. Я. Онушканич,  
аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет "Львівська політехніка", Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7349-7981>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.252

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ПРИСКОРЕННЯ РОЗВИТКУ**

О. Onushkanych,  
Postgraduate student of the Department of Organization Management, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

**DIGITAL TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY: CURRENT STATE,  
CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR ACCELERATING DEVELOPMENT**

У статті досліджено сучасні тенденції цифрової трансформації економіки України в умовах посилення ролі інформаційно-комунікаційних технологій, поширення цифрових сервісів та зростання обсягів даних. Проаналізовано рівень розвитку цифрової інфраструктури, масштаби проникнення Інтернету серед населення та підприємств, а також особливості впровадження хмарних технологій і Big Data у різних секторах економіки. Показано, що цифровізація створює фундамент для формування нових бізнес-моделей, підвищує ефективність операційних процесів, сприяє модернізації державного управління та розширює можливості для інноваційного розвитку. Наголошено, що сфера сервісів та ІКТ демонструє вищі темпи цифровізації порівняно з виробничими галузями, що зумовлено доступом до сучасних технологій та кращими фінансовими можливостями підприємств середнього й великого бізнесу.

У статті визначено ключові бар'єри, що стримують масштабне впровадження цифрових технологій: нерівномірність доступу до Інтернету, недостатня цифрова компетентність працівників, обмежені ресурси малих підприємств, а також повільна адаптація нормативно-правового середовища до нових технологічних викликів. Обґрунтовано потребу у формуванні системи управління даними, розвитку інноваційної інфраструктури, посиленні державної підтримки цифрових рішень та стимулюванні експорту продукції з високою доданою вартістю. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на активізацію цифрового розвитку: удосконалення регуляторної політики, стимулювання інвестицій, підготовку кваліфікованих ІТ-фахівців, захист інтелектуальної власності та створення умов для інтеграції українського бізнесу в глобальні цифрові ринки. Зроблено висновок, що цифровізація є ключовим чинником економічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності України в довгостроковій перспективі.

The article examines current trends in the digital transformation of Ukraine's economy amid the growing role of information and communication technologies, the expansion of digital services, and the increasing volume of data. The level of development of digital infrastructure, the scale of Internet penetration among the population and enterprises, as well as the specifics of cloud technology and Big Data implementation across various economic sectors are analyzed. The study demonstrates that digitalization forms the foundation for new business models, enhances the efficiency of operational processes, supports the modernization of public administration, and expands opportunities for innovation-driven development. It is emphasized that the service sector and ICT industries show faster digitalization rates compared to manufacturing, which is driven by better access to modern technologies and stronger financial capabilities of medium and large enterprises.

The article identifies key barriers hindering the widespread adoption of digital technologies, including uneven Internet access, insufficient digital skills among employees, limited resources of small businesses, and the slow adaptation of the regulatory environment to technological challenges. The need to develop a data management system, strengthen innovation infrastructure, enhance state support for digital solutions, and stimulate the export of high value-added products is substantiated. A set of measures aimed at accelerating digital development is proposed, including improving regulatory policy, encouraging investment, training qualified IT specialists, protecting intellectual property, and creating conditions for integrating Ukrainian businesses into global digital markets. The study concludes that digitalization is a key driver of economic modernization and long-term competitiveness for Ukraine.

Overall, the findings underscore that Ukraine's progress in digital transformation depends on the ability to ensure digital resilience and the sustained development of an integrated digital ecosystem. Strengthening cybersecurity, improving data protection standards, and enhancing the reliability of critical information systems are essential for maintaining trust in digital services. Coordinated efforts between the state, businesses, and educational institutions will play a decisive role in fostering innovation, expanding the use of advanced technologies, and integrating Ukraine more effectively into the global digital environment.

*Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація; цифрова економіка; хмарні технології; Big Data; ІКТ.*

*Key words: digital transformation; digitalization; digital economy; cloud technologies; Big Data; ICT.*

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

Цифрова економіка стрімко посилює свої позиції у світі завдяки активному розвитку електронного інформаційного простору та впровадженню сучасних інноваційних технологій. Для України ж повноцінний перехід до цифрової моделі ускладнюється дефіцитом власних цифрових ресурсів та руйнівним впливом російської збройної агресії, що підриває економічний потенціал і гальмує масштабну цифрову трансформацію. Попри це, держава продовжує поступально рухатися у напрямі цифрового розвитку. Зазначені виклики, поряд із глобальними процесами цифрової модернізації, актуалізують потребу у дослідженні цифровізації як ключового елемента майбутнього розвитку, зосереджуючи увагу науковців на пошуку оптимальних шляхів формування ефективної інфраструктури та інформаційного середовища цифрової економіки в Україні. За таких умов актуалізується питання оцінки темпів цифрової трансформації. Оцінювання результативності будь-якої діяльності слугує основою для формування цілеспрямованих заходів щодо її поліпшення, коригування існуючих стратегій та запобігання небажаним наслідкам.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Значна увага вітчизняних та зарубіжних науковців зосереджена на дослідженні цифрової

трансформації, зокрема, Губарева Т., Белікова О. [3] встановили швидші темпи цифрової трансформації великих і середніх підприємств та визначили причини відставання у малих підприємств, Шимановська Діаніч О., Лозова Н. [12] встановили нерівномірність поширення цифрової трансформації між галузями та розмірами компаній, Кришталь Г., Згалат-Лозинська Л. [5] встановили, що темпи цифровізації прискорюються у сфері надання послуг і ІТ, тоді як виробничі підприємства відстають. Зважаючи на актуальність обраної тематики, доцільно поглибити теоретичне дослідження цифрової трансформації економічних процесів.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є аналіз сучасного стану та динаміки цифрової трансформації економіки України, оцінка рівня розвитку цифрової інфраструктури, масштаби застосування ІКТ, хмарних сервісів і Big Data у різних секторах, а також визначити ключові бар'єри та напрями прискорення цифровізації для підвищення конкурентоспроможності держави в довгостроковій перспективі.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Цифровізація забезпечує широке коло переваг, що проявляються у формуванні цілісної системи виробничих можливостей, економічних зв'язків та численних мультиплікативних результатів. Перехід від традиційної до цифро-

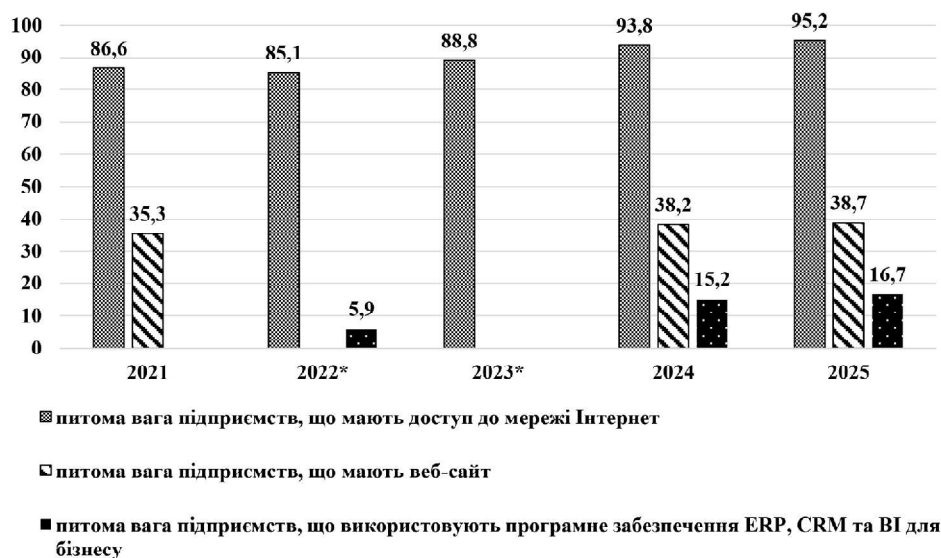


**Рис. 1. Показники доступу до мережі Інтернет українських підприємств упродовж 2021—2025 рр., %**

\* Збір та розрахунок даних за 2022-2023 рр. не здійснювався.

вої економіки охоплює всі сфери діяльності. Упровадження цифрових рішень спрощує операційні процедури, знижує рівень бюрократизації та створює нові можливості для розвитку національної економіки. Використання штучного інтелекту, прогресивних технологій та інших інновацій у цифровому середовищі сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг, оперативному розв'язанню завдань, а також кращому обслуговуванню бізнесу та населення. Головним призначенням цифрової трансформації виступає формування нових економічних сегментів, модернізація традиційних галузей і зміна усталених моделей життєдіяльності з раціональним використанням доступних ресурсів [13]. Цифрова трансформація істотно впливає на методи ведення бізнесу та застосування інформаційних технологій у різноманітних сферах діяльності. Серед основних технологічних інструментів цифровізації можна виокремити створення та впровадження цифрових моделей і проєктних рішень для технологічних процесів, використання адаптивних 3D-технологій, розвиток електронного документообігу та цифрового державного управління (GovTech), а також застосування математичного моделювання як основи для прийняття обґрунтованих рішень [9, с. 215].

Технологічний розвиток тісно пов'язаний із зростанням обсягу цифрової інформації та поширенням використання Інтернету. Значення Інтернету та цифрових даних для економіки та суспільства постійно зростає. За даними ITU, у 2025 році приблизно 6 млрд людей, або 74%

населення планети, мали доступ до Інтернету, що на 60% більше, ніж у 2020 році, тобто за цей період 1,3 млрд осіб вперше підключилися до мережі. Водночас близько 2,2 млрд людей залишаються поза мережею [10]. Подальше зростання кількості користувачів визначає потребу у модернізації цифрової інфраструктури та підвищенні її пропускної здатності, адже збільшення обсягів трафіку створює додаткове навантаження на існуючі мережі. Крім того, активне поширення цифрових сервісів формує нові моделі поведінки споживачів, які очікують доступу до послуг у режимі реального часу та високої якості цифрових рішень.

За даними Мінцифри та ЗМІ, в 2025 році інтернет-покриття в Україні становить близько 98% території, якщо не враховувати тимчасово окуповані території. На початок 2025 р. в Україні Інтернетом користувалися 31,5 млн осіб, а рівень проникнення мережі становив 82,4%. Для порівняння, у Східній Європі цей показник дорівнює 90,6%. У період із січня 2024 до січня 2025 року кількість користувачів Інтернету в Україні зросла на 690 тис. осіб (або на 2,2%). Водночас близько 6,74 млн людей, що становить 17,6% населення, залишалися поза мережею [4]. Ситуація з доступом до Інтернету серед українських підприємств є більш сприятливою (рис. 1). У 2025 р. 95,2 % підприємств мали підключення до мережі, проте доступ до Інтернету мали лише 42,7% працівників. Крім того, лише 38,7% підприємств володіли власним вебсайтом.

Щодо доступу до Інтернету серед підприємств різного розміру, то найкраще забезпечені

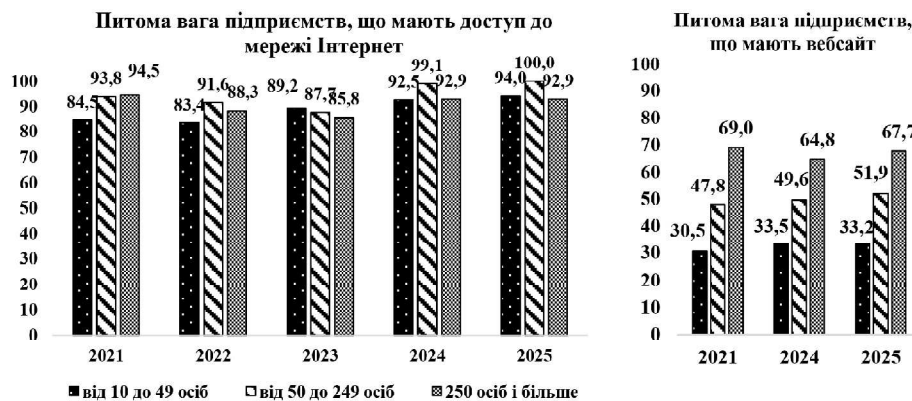


Рис. 2. Показники доступу до мережі Інтернет та наявності веб-сайту за розмірами підприємств упродовж 2021–2025 рр., %

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики.

великі та середні підприємства, аналогічна тенденція спостерігається і щодо наявності власних вебсайтів. Це пояснюється вищою фінансовою спроможністю саме великих і середніх підприємств. Водночас на малих підприємствах частка працівників з доступом до Інтернету майже вдвічі перевищує показник великих підприємств (рис. 2).

Спостерігається також нерівномірність у галузевому застосуванні ІКТ. У деяких секторах інформаційно-комунікаційні технології впроваджуються на рівні провідних зарубіжних компаній. Зокрема, найвищий рівень використання ІКТ спостерігається у фінансово-банківському секторі (99,7%) та в телекомунікаційному та кіноіндустріальному сегментах (96,6%) [2]. В Україні цифровізація здебільшого поширилася на сферу надання сервісів, тоді як виробнича галузь залишається менш охопленою. Крім того, за даними Державної служби статистики, покращення рівня використання ІКТ підприємствами поки що не спостерігається.

До "цифрових" сервісів відносять використання хмарних технологій та Big Data-аналізу. З метою зменшення витрат на експлуатацію інформаційних систем бізнес все частіше впроваджує хмарні рішення. Так, 70% опитаних ІТ-керівників вважають хмарні технології стратегічно важливими для розвитку бізнесу в Україні. Проте у 2025 році лише кожне шосте українське підприємство використовувало хмарні сервіси у своїй діяльності, тоді як у країнах ЄС цей показник становив 26% від загальної кількості компаній (рис. 3).

У 2025 році лідери за впровадженням хмарних технологій та обчислень серед українських підприємств належали до таких сфер діяльності: як "Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність" (63,2%), "Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність" (34,7%), "Інформаційно-комунікаційні технології" (29,4%), "Інформація та телекомунікації"

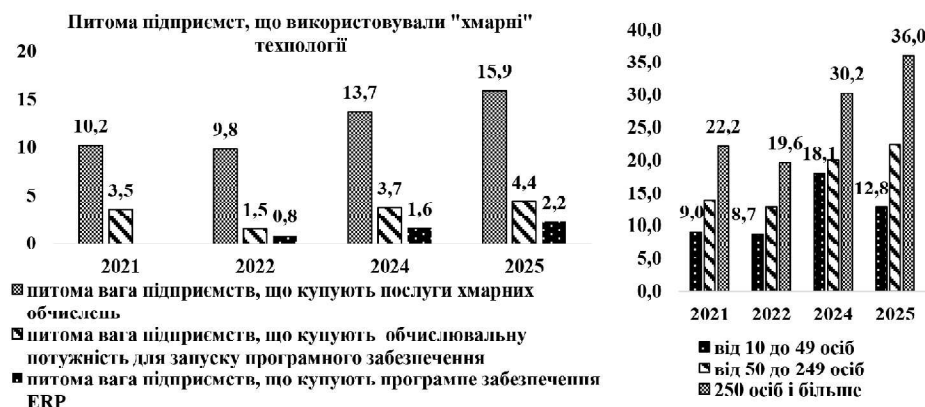


Рис. 3. Використання "хмарних" технологій підприємствами України упродовж 2021–2025 рр., %\*

\*збір даних за 2023 р. не проводився.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики.

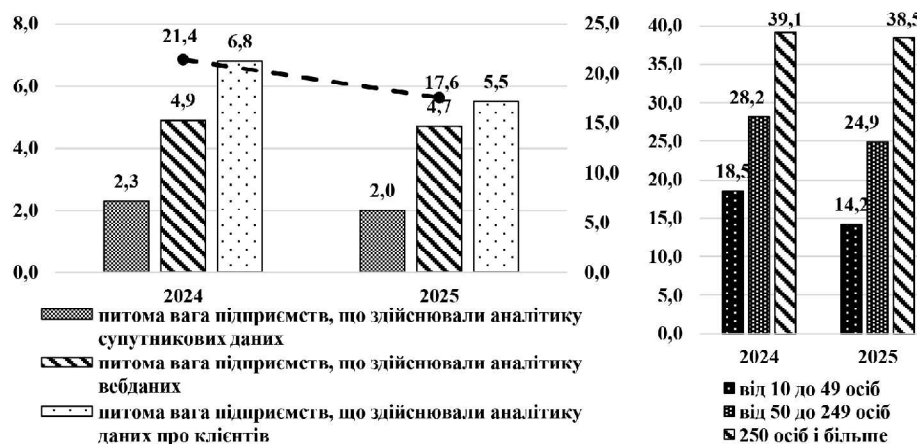


Рис. 4. Питома вага підприємств, що здійснювали аналіз "великих" даних упродовж 2024–2025 рр., %

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики.

(27,5 %), "Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку" (27,8 %). Найбільш поширеними хмарними технологіями є електронна пошта, програмне забезпечення для бухгалтерського обліку, сервіси для зберігання файлів та офісні програми. За типом користувачів виділяють: власні корпоративні "хмари" (Private Cloud), "хмари" спільнот (Community Cloud), публічні "хмари" (Public Cloud) та гібридні рішення (Hybrid Cloud) [11].

У 2025 році 36% українських підприємств з чисельністю понад 250 працівників застосовували хмарні технології для обробки даних, тоді як у країнах ЄС цей показник складав 48%. Малі підприємства користувалися хмарними сервісами менш активно — лише 12,8% в Україні проти 25% у країнах ЄС.

Для роботи з структурованими та неструктурованими великими обсягами даних, які неможливо обробити традиційними методами, застосовують технологію Big Data [1]. У широкому значенні Big Data — це комплекс інструментів і методів, що дозволяють аналізувати великі масиви інформації [13]. Застосування Big Data дає змогу отримувати аналітичні результати в реальному часі з даних у різноманітних форматах. У 2025 р. кожне шосте українське підприємство здійснювало аналіз за допомогою Big Data, тоді як у країнах ЄС цей показник складав 14% підприємств.

У 2025 р. великі підприємства забезпечують найбільшу частку обробки Big Data — 38,5%, середні підприємства — 24,9%, а малі — 14,2%. Програма цифрової трансформації ЄС "The Digital Compass" передбачає, що до 2030 року 75% компаній використовуватимуть Big Data.

Темпи цифрової трансформації в Україні демонструють поступовий, але нерівномірний

розвиток. Найбільший прогрес спостерігається у сфері надання сервісів, IT та телекомунікацій, тоді як виробничий сектор залишається менш охопленим цифровими технологіями. Великі та середні підприємства активно використовують мережу Інтернет, власні вебсайти, хмарні сервіси та аналіз даних, що дозволяє їм підвищувати ефективність управління та бізнес-процесів, тоді як малий бізнес відстає через обмежену фінансову спроможність та недостатню

цифрову інфраструктуру. Проведений аналіз показав, що використання хмарних технологій та Big Data стає ключовим інструментом для розвитку бізнесу і підвищення конкурентоспроможності, проте їхнє поширення поки що обмежене. Темпи цифрової трансформації потребують активнішого залучення малих і середніх підприємств, розвитку інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та інтеграції сучасних технологій у національну економіку. Загалом цифровізація створює нові можливості для економічного зростання, забезпечує адаптацію до сучасних викликів та закладає основу для інноваційного розвитку країни [6–8].

Вважаємо, що цифрова трансформація в Україні має будуватися на створенні належної інфраструктури даних, що дозволить оцінювати стан цифрової економіки та підтримувати стратегії, які спираються на фактичні дані. Нині важливо зменшити адміністративний і регуляторний тягар для бізнесу та впровадити сучасні інструменти на основі ризик-орієнтованого підходу, цифровізації та інтеграції нових моделей ведення бізнесу.

Необхідно також розширити доступ українських підприємств до ринків з високою доданою вартістю, зокрема в країнах ЄС та G7, що сприятиме швидшому переходу до інноваційної економічної моделі із застосуванням цифрових технологій. До ключових напрямів належать:

— розвиток інноваційних та економічно ефективних технологій;

— запровадження податкових пільг та доступних кредитів для територій і галузей з інноваційним потенціалом;

— формування системи захисту інтелектуальної власності;

- удосконалення нормативно-правової бази та системи моніторингу цифровізації;
- підготовка кваліфікованих ІТ-кадрів;
- забезпечення доступу до міжнародних ринків для експорту високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю.

Важливо стимулювати внутрішні можливості суб'єктів господарювання всіх форм власності та їхню зацікавленість у впровадженні цифрових технологій. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні мають включати не лише інноваційне становлення, а й розвиток соціально-економічної складової, трансформацію суспільних інститутів, економічних моделей і практик ведення бізнесу.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація в Україні поступово охоплює ключові сфери економіки, однак її розвиток залишається нерівномірним. Найдинамічніше цифрові технології впроваджуються у сервісному секторі, телекомунікаціях та ІТ-індустрії, де підприємства активніше використовують Інтернет, хмарні рішення, аналітику великих даних та цифрове моделювання. Водночас виробничий сектор і малий бізнес значно відстають через обмежені ресурси, недостатній рівень цифрової грамотності та слабшу інфраструктуру. Попри це, цифровізація демонструє значний потенціал щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та розширення можливостей для інноваційного розвитку.

Для прискорення цифрової трансформації необхідно розбудувати сучасну інфраструктуру даних, удосконалити нормативно-правове поле, зменшити регуляторний тиск на бізнес і стимулювати інноваційну активність підприємств. Важливими напрямками також є підготовка кваліфікованих ІТ-кадрів, захист інтелектуальної власності та забезпечення доступу українських компаній до глобальних ринків із високою доданою вартістю. Комплексна реалізація цих заходів створить умови для формування конкурентоспроможної цифрової економіки, сприятиме сталому зростанню та зміцненню позицій України в міжнародному технологічному середовищі.

#### Література:

1. Беркана А. Що таке Big Data: все найважливіше про великі дані. — 2017. URL: <https://bit.ly/2Q0ZwOd>
2. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах

посилення глобальних ризиків і загроз. Економіка та держава. 2021, № 8. С. 53—57.

3. Губарева І.О., Белікова Н.В., Ягольницький О.А. Цифрова трансформація українських підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2024, Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>

4. Інтернет, соцмережі, стримінги та відео. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-16257/>

5. Кришталь Г. О., Згалат-Лозинська Л. О. Вплив цифрової трансформації на підприємницькі структури. Науковий вісник НГУ. 2023, № 4. С.144—149.

6. Криштанович, М., Батюк, О., Панфілова, Т., Бурнатний, В., & Споришев, К. (2024). Механізм інформаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки інформаційно-телекомунікаційних підприємств в умовах впливу сучасних кіберзагроз. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2 (55), 461—473.

7. Kryshchanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023). Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach. Business: Theory and Practice, 24 (2), 613—621.

8. Криштанович М.Ф. (2017). Механізми державного управління щодо забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні. "Інвестиції: практика та досвід" № 16, С. 22—26.

9. Любохинець А. С., Шпуляр Є.М.Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. С. 213—217. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/8202>

10. Статистика використання мережі Інтернет. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

11. Червякова В.В., Червякова Т.І. економічні аспекти використання хмарних сервісів вітчизняними суб'єктами підприємницької діяльності. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". Науково-технічний збірник. 2015. Вип. 3 (33). С. 265—275.

12. Шимановська Діаніч О., Лозова Н. Інформаційно-комунікаційні технології та цифровізація бізнесу в Україні. ECONOMICS: time realities. 2024. № 2 (72). С. 74—84. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>

13. Lynch C. Big data: How do your data grow? Nature. 2008. Vol. 455. P. 28—29. URL: <https://doi.org/10.1038/455028>

**References:**

1. Berkana, A. (2017), "What Is Big Data: Everything Important About Big Data", available at: <https://bit.ly/2Q0ZwOd> (Accessed 15 Nov 2025).

2. Hrazhevska, N. I., & Chyhyrnskyi, A. M. (2021), "Digital Transformation of the Economy under Growing Global Risks and Threats", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 53—57.

3. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V., & Yaholnytskyi, O. A. (2024), "Digital Transformation of Ukrainian Enterprises: Current State and Development Prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>

4. Mediamaker. (2025), "Internet, Social Media, Streaming and Video: Key Insights from Digital 2025", available at: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-provzayemodiyu-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> (Accessed 15 Nov 2025).

5. Kryshthal, H. O., & Zghalat-Lozynska, L. O. (2023), "Impact of Digital Transformation on Entrepreneurial Structures", *Naukovyi visnyk NHU*, vol. 4, pp. 144—149.

6. Kryshthanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024), "Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 461—473.

7. Kryshthanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023), "Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach", *Business: Theory and Practice*, vol. 24 (2), pp. 613—621.

8. Kryshthanovych M.F. (2017), "Mechanisms of public administration for ensuring the economic security of enterprises in Ukraine", *Investments: practice and experience*, vol. 16, pp. 22—26.

9. Liubokhynets, L. S., & Shpuliar, Ye. M. (2019), "Digital Transformation of the National Economy: Current State and Future Trends", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 213—217, available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/8202> (Accessed 15 Nov 2025).

10. International Telecommunication Union (ITU). (2025), "Internet Usage Statistics", available

at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Accessed 15 Nov 2025).

11. Chervyakova, V. V., & Chervyakova, T. I. (2015), "Economic Aspects of Using Cloud Services by Ukrainian Business Entities", *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, vol. 3 (33), pp. 265—275.

12. Shymanovska Dianych, O., & Lozova, N. (2024), "Information and Communication Technologies and Business Digitalization in Ukraine", *ECONOMICS: Time Realities*, vol. 2 (72), pp. 74—84.

13. Lynch, C. (2008), "Big data: How do your data grow?", *Nature*, vol. 455, pp. 28—29. <https://doi.org/10.1038/455028>

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2025 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 658.012.4:004.9

Б. М. Гачко,  
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет "Львівська політехніка", Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.259

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

В. Hachko,  
Postgraduate student of the Department of Management  
and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Ukraine

### DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES: CHALLENGES, RISKS AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

У роботі розглянуто зміст і значення цифрової трансформації як провідного напрямку стратегічного розвитку підприємств у добу цифрової економіки. Підкреслено, що конкурентоспроможність сучасних компаній дедалі більше визначається не обсягом матеріальних або фінансових активів, а здатністю ефективно впроваджувати цифрові інновації у власну бізнес-модель. Проаналізовано основні глобальні тренди, які стимулюють процеси цифровізації: розвиток мобільного інтернету, впровадження штучного інтелекту, розширення можливостей хмарних технологій, використання аналітики великих даних, технологій блокчейну та Інтернету речей. Визначено, що цифрові рішення сприяють зростанню ефективності управління, підвищенню якості продукції, зменшенню витрат і створенню нових конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено проблематиці, з якою стикаються українські підприємства під час реалізації цифрових перетворень. Серед основних перешкод виокремлено обмежене фінансування, прогалини в законодавчому регулюванні, кіберризики, дефіцит кваліфікованих спеціалістів і складність інтеграції сучасних технологій у традиційні виробничі процеси. Обґрунтовано важливість формування комплексної системи управління ризиками цифровізації, що передбачає стратегічне планування, розвиток цифрових компетенцій персоналу та підвищення рівня інформаційного захисту.

На прикладі підприємств, що виготовляють мінеральну воду доведено, що використання цифрових інструментів відкриває нові можливості для автоматизації виробничих операцій, оптимізації процесів розливу, пакування й транспортування, а також забезпечення прозорості логістичних ланцюгів. Цифровізація галузі сприяє формуванню клієнтоорієнтованого підходу до управління, підвищенню екологічної відповідальності та розвитку партнерських цифрових мереж.

Зроблено висновок, що цифрова трансформація виступає визначальним чинником модернізації підприємств, зміцнення їхніх ринкових позицій і забезпечення стійкого розвитку. Її реалізація формує нову парадигму управління, стимулює інноваційні процеси та забезпечує стабільність функціонування бізнесу в умовах економічної мінливості.

The paper explores the essence and significance of digital transformation as a leading direction of strategic enterprise development in the digital economy era. It emphasizes that the competitiveness of modern companies is increasingly determined not by the volume of material or financial assets, but by their ability to effectively implement digital innovations within their business models. The study analyzes the main global trends driving digitalization processes, including the development of mobile internet, the adoption of artificial intelligence, the expansion of cloud computing capabilities, the use of big data analytics, blockchain technologies, and the Internet of Things (IoT). It is established that digital solutions enhance management efficiency, improve product quality, reduce costs, and create new competitive advantages.

Special attention is given to the challenges faced by Ukrainian enterprises during the implementation of digital transformation. The main obstacles include limited financial resources, gaps in legal regulation, cybersecurity risks, a shortage of qualified specialists, and the complexity of integrating modern technologies into traditional production processes. The importance of developing a comprehensive risk management system for digitalization is substantiated, which involves strategic planning, enhancing employees' digital competencies, and strengthening information security measures.

Using the example of mineral water production enterprises, the study demonstrates that digital tools open new opportunities for automating production operations, optimizing bottling, packaging, and logistics processes, as well as ensuring transparency in supply chains. Digitalization in this sector contributes to forming a customer-oriented management approach, increasing environmental responsibility, and developing collaborative digital networks.

It is concluded that digital transformation serves as a key factor in enterprise modernization, strengthening market positions, and ensuring sustainable development. Its implementation establishes a new management paradigm, stimulates innovation, and ensures business stability under conditions of economic volatility.

*Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, інновації, кібербезпека, бізнес-процеси, цифрові технології.*

*Key words: digitalization, digital transformation, competitiveness, innovation, cybersecurity, business processes, digital technologies.*

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

Сучасна економіка функціонує в умовах глобальної цифровізації, яка докорінно змінює принципи ведення бізнесу, форми організації праці та методи управління. Цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності підприємства — від виробничих і фінансових процесів до маркетингу, логістики та комунікацій. Її метою є не лише автоматизація окремих операцій, а й створення нової бізнес-моделі, заснованої на використанні даних, штучного інтелекту, хмарних технологій і аналітичних систем. Проте такі зміни потребують не просто технічного оновлення, а глибокої організаційної перебудови, що вимагає значних ресурсів і стратегічного бачення керівництва.

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується численними викликами та ризиками. Серед них — нестача кваліфікованих кадрів з цифровими компетенціями, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність цілісної цифрової стратегії, кіберзагрози та опір персоналу нововведенням. У результаті підприємства часто зіштовхуються з труднощами під час інтеграції цифрових технологій у традиційні бізнес-процеси, що призводить до зниження ефективності інноваційних ініціатив і втрати потенційних конкурентних переваг.

Незважаючи на зазначені труднощі, цифрова трансформація відкриває перед підприємствами значні можливості для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона створює умови для оптимізації процесів управління, зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг. Саме тому актуальним є поглиблене дослідження викликів та ризиків цифрової трансформації бізнес-процесів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо її ефективного впровадження в діяльність сучасних підприємств.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дана проблема перебуває у фокусі наукових обговорень серед українських дослідників і науковців, зокрема серед яких Артемчук А., Вербівська А., Здреник В., Йохна М., Семчук Ж., Смоляр А., Тебенко В. та інші.

Попри активне зростання наукового інтересу до проблематики цифрової трансформації бізнес-процесів, залишається низка малодосліджених питань. Зокрема, недостатньо розкрито механізми практичної реалізації цифрових стратегій на підприємствах різних галузей, особливо у малому та середньому бізнесі, де обмежені ресурси ускладнюють упровадження інновацій. Бракує комплексних досліджень, що оцінюють не лише короткострокові економічні результати, а й довгострокові ефекти цифровізації, зокрема вплив на організаційну культуру, гнучкість управління та конкурентоспроможність. Недостатньо уваги приділяється питанням управління ризиками цифрової трансформації, кібербезпеки, кадрового забезпечення, а також формуванню цифрових компетенцій працівників. Усе це підкреслює необхідність наукового аналізу викликів, ризиків і можливостей цифрової трансформації як ключового чинника розвитку підприємств у сучасній економіці.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є аналіз основних викликів і ризиків, що виникають у процесі впровадження цифровізації, а також окреслення ключових можливостей, які забезпечують підвищення ефективності та розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У реаліях сучасної цифрової економіки компанії змушені оперативно реагувати на стрімкі технологічні зміни. Їхня конкурентна перевага вже не визначається лише матеріаль-

ними чи фінансовими ресурсами — вирішальним чинником стає здатність ефективно інтегрувати цифрові інструменти в наявну бізнес-модель. Саме тому цифрова трансформація перетворюється на стратегічний напрям зміцнення позицій підприємства на ринку. Поштовхом до цього процесу стали глобальні зміни у цифровому середовищі, серед яких:

- широке розповсюдження мобільного інтернету та активне використання соціальних платформ;

- впровадження технологій штучного інтелекту у виробничу й управлінську діяльність;

- розвиток аналітики великих даних (Big Data) і популяризація хмарних сервісів;

- поява нових поколінь роботизованих систем, а також прогрес у галузях віртуальної та доповненої реальності;

- застосування Інтернету речей (IoT) і блокчейн-технологій у бізнес-процесах компаній [3].

Слід підкреслити, що в умовах глобалізованої економіки цифрова трансформація стала визначальним чинником створення конкурентних переваг підприємства. Процеси цифровізації не лише оновлюють організаційну структуру компаній, а й задають нові підходи до розробки бізнес-стратегій, які ґрунтуються на інноваційності, адаптивності та використанні аналітики даних [2].

Процеси цифровізації відкривають нові можливості для зростання ефективності діяльності підприємств. Використання технологій автоматизованого управління, аналітичних інструментів, електронних платформ та інтегрованих систем планування дозволяє суттєво зменшити витрати часу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і покращити взаємодію між внутрішніми підрозділами та зовнішніми контрагентами. У результаті компанії здатні створювати інноваційні продукти, оперативніше реагувати на ринкові зміни та формувати вищий рівень клієнтської довіри й задоволеності.

У сучасних умовах цифрова трансформація розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Її впровадження не лише оптимізує внутрішні бізнес-процеси, а й підвищує здатність компаній оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, відкривати нові ніші для розвитку, удосконалювати управління ресурсами та формувати стабільні конкурентні переваги. Водночас процес цифрової трансформації є складним і багатовимірним явищем, що потребує ретельного стратегічного планування та глибокого аналітичного підходу [5].

Цифровізація бізнес-процесів виступає ключовим чинником здатності підприємств пристосовуватися до нестабільних умов середовища, забезпечуючи їхню гнучкість, витривалість і конкурентні переваги. Використання інноваційних цифрових інструментів надає можливість компаніям швидко реагувати на коливання ринку, раціоналізувати операційну діяльність і підвищувати результативність управління. Цифрова трансформація виступає одним із ключових стратегічних векторів розвитку підприємств, який сприяє пристосуванню бізнес-процесів до сучасних умов та зниженню потенційних ризиків. Інтеграція цифрових технологій у діяльність компаній забезпечує підвищення рівня гнучкості, автоматизації та точності виконання операцій, що має вирішальне значення в умовах економічної нестабільності [1].

Попри це, українські підприємства зіштовхуються з рядом суттєвих викликів, що ускладнюють процес цифрової трансформації, яка є необхідною умовою їхнього розвитку та збереження конкурентних позицій, а саме:

- нестача фінансових ресурсів. Через нестабільність економіки, спричинену як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, більшість компаній мають обмежені можливості для інвестування в цифрові технології. Значні витрати на впровадження інноваційних інформаційних систем, закупівлю програмного забезпечення, підготовку персоналу та оновлення технічної бази створюють серйозні фінансові бар'єри. Особливо гостро ця проблема проявляється у малому та середньому бізнесі, який має обмежений доступ до фінансування, а інвестиційні ризики в умовах економічної непередбачуваності часто перевищують потенційні вигоди від цифровізації;

- недосконалість нормативно-правової бази. Система законодавчого регулювання у сфері цифрових технологій в Україні залишається частково застарілою та не повною мірою відповідає викликам цифрової економіки. Відсутність чітко визначених стандартів і нормативів щодо впровадження цифрових рішень створює невизначеність і знижує готовність бізнесу до інновацій. Зокрема, нормативно-правові акти, що регулюють питання кібербезпеки, електронного документообігу та захисту персональних даних, потребують оновлення й гармонізації з міжнародними вимогами. Через це підприємства часто не мають чіткого розуміння, як діяти в межах правового поля при реалізації цифрових проєктів, що підвищує ризики юридичних ускладнень;

- зростання загроз у сфері кібербезпеки. Активне впровадження цифрових технологій

супроводжується збільшенням кількості кібератак, що ставить під загрозу збереження даних та стабільність бізнес-процесів. Особливо вразливими залишаються компанії, які не володіють достатнім досвідом чи ресурсами для створення ефективної системи захисту. Наслідками таких атак можуть стати витік конфіденційної інформації, несанкціонований доступ до фінансових даних або тимчасове припинення роботи підприємства. Висока вартість побудови комплексної системи кіберзахисту, потреба у постійному моніторингу та оновленні програмного забезпечення створюють додаткове фінансове навантаження. До того ж, недостатня цифрова грамотність і низький рівень підготовки персоналу у сфері безпеки інформації посилюють ризики, адже саме людський фактор часто стає причиною порушень у системі захисту [4; 7].

Отже, процес цифрової трансформації, поряд із численними перевагами, супроводжується низкою суттєвих загроз — технічного, організаційного, фінансового та нормативного характеру. Для досягнення очікуваних результатів і стабільного функціонування підприємства мають завчасно ідентифікувати можливі ризики, здійснювати їх комплексну оцінку та впроваджувати ефективні механізми управління ними. Лише системний підхід до мінімізації негативних факторів дозволить забезпечити результативне впровадження цифрових технологій і підвищення конкурентоспроможності бізнесу [6].

Підприємства, що виготовляють мінеральну воду, займають важливе місце у структурі харчової промисловості, забезпечуючи споживачів товарами повсякденного попиту. Водночас ця галузь стикається з низкою викликів — посиленням конкуренції, підвищенням вимог до якості продукції, зростанням вартості сировини й енергоресурсів, а також необхідністю дотримання екологічних стандартів. За таких обставин цифровізація бізнес-процесів виступає вирішальним фактором підвищення ефективності виробництва. Використання сучасних технологічних рішень дозволяє вдосконалити систему контролю якості, автоматизувати етапи розливу, пакування та транспортування, а також забезпечити прозорість і простежуваність усього ланцюга постачання — від джерела води до кінцевого споживача.

Основними перешкодами на шляху цифрового розвитку підприємств, що виготовляють мінеральну воду є:

— високі інвестиційні витрати. Для впровадження цифрових технологій підприємствам необхідно оновити виробничу інфраструктуру,

встановити сучасне обладнання, сенсорні пристрої IoT та спеціалізоване програмне забезпечення. Наприклад, це може включати закупівлю датчиків для моніторингу фізико-хімічних параметрів води під час розливу;

— дефіцит компетентних фахівців. Однією з ключових проблем є недостатня підготовка персоналу до роботи з цифровими платформами, аналітичними системами та інструментами штучного інтелекту. Працівники часто не мають необхідних знань для налаштування автоматизованих ліній пакування чи аналізу даних, отриманих із сенсорних пристроїв;

— складність технологічної інтеграції. Перехід до цифрових рішень потребує адаптації чинних виробничих і логістичних процесів до нових систем управління. Наприклад, автоматизована логістична програма може не мати сумісності з існуючою ERP-системою складу, що ускладнює обмін даними та узгодження операцій;

— інформаційна безпека та кіберзахист. Використання цифрових технологій підвищує ризики несанкціонованого доступу до конфіденційних виробничих або комерційних даних. Наприклад, хакерська атака може спричинити порушення роботи системи контролю якості води чи компрометацію бази даних постачальників;

— технічна нестабільність. Надмірна залежність від цифрових систем робить виробництво вразливим до технічних збоїв, перебоїв електропостачання або проблем з інтернет-з'єднанням. У разі відключення електроенергії чи неполадок на сервері може зупинитися робота автоматизованих виробничих ліній;

— повільна економічна віддача. Вкладення у цифровізацію потребують часу для реалізації повного потенціалу. Інвестиції в автоматизовані системи розливу або обліку починають приносити відчутну вигоду лише через кілька років після впровадження;

— нормативні та регуляторні вимоги. Підприємства повинні суворо дотримуватися державних і міжнародних стандартів у сфері якості продукції, екологічної безпеки та обробки даних. Наприклад, для контролю стану водних джерел необхідно впроваджувати системи моніторингу, які відповідають вимогам стандартів ISO;

— технологічна залежність від зовнішніх постачальників. Використання програмного забезпечення, сенсорів або обладнання від сторонніх компаній може створити ризики зупинки виробничого процесу. Зокрема, затримка у постачанні IoT-пристроїв або оновлень системи може призвести до простою частини виробництва;

— значні вимоги до технічного супроводу. Автоматизовані виробничі комплекси потребують постійного технічного обслуговування та кваліфікованого персоналу. Регулярна діагностика, налаштування та ремонт ліній розливу вимагають додаткових фінансових і трудових ресурсів.

Попри існуючі виклики, упровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, що виготовляють мінеральну воду, створює широкі можливості розвитку для підвищення ефективності управління, оптимізації виробництва та зміцнення ринкових позицій:

— оптимізація виробничих процесів і зниження витрат. Впровадження автоматизованих систем управління, інтелектуальних сенсорів та технологій Інтернету речей дозволяє в режимі реального часу контролювати якість води, рівень використання ресурсів і технічний стан обладнання. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи, стабільності виробничих показників і скороченню витрат на випуск продукції;

— вдосконалення управлінських і операційних механізмів. Застосування інтегрованих інформаційних платформ типу ERP, CRM та MES забезпечує узгодженість у плануванні, управлінні запасами, логістикою та фінансовими потоками. Використання інструментів аналітики даних і цифрового моделювання допомагає приймати більш аргументовані управлінські рішення;

— зростання гнучкості та здатності до адаптації. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, динаміку попиту чи трансформацію споживчих вподобань. Це забезпечує гнучкість виробництва, підвищує ефективність маркетингової діяльності та конкурентоспроможність бізнесу;

— клієнтоорієнтованість і персоналізація взаємодії. Використання цифрових каналів комунікації, мобільних застосунків та інструментів інтернет-маркетингу створює можливості для глибшого контакту зі споживачами. Це сприяє формуванню їхньої прихильності до бренду, підтриманню позитивної репутації компанії та забезпеченню двостороннього зв'язку у форматі реального часу;

— екологічна відповідальність і підвищення енергоефективності. Сучасні цифрові рішення дають змогу здійснювати постійний моніторинг витрат енергії, водних ресурсів і показників впливу на довкілля. Такий підхід допомагає скоротити виробничі втрати, зменшити кількість відходів і запровадити принципи екологічно сталого розвитку;

— прозорість і безпечність операційної діяльності. Використання технологій блокчейн, систем електронного документообігу та цифрового відстеження продукції забезпечує повний контроль якості, знижує ризики підробок і підсилює захист комерційно важливої інформації підприємства;

— розвиток кадрового потенціалу в цифрову епоху. Формування у працівників цифрових компетентностей, навчання роботі з новітніми технологіями та стимулювання креативного й інноваційного мислення сприяють зростанню продуктивності праці й ефективнішому використанню людських ресурсів підприємства;

— формування цифрових екосистем і мереж співпраці. Об'єднання компаній у спільні галузеві цифрові кластери, налагодження партнерств із технологічними компаніями та впровадження хмарних сервісів забезпечують безперервний обмін інформацією, сприяють поширенню інновацій і створюють динамічне цифрове середовище для розвитку всієї галузі [8-9].

Загалом, цифрова трансформація є визначальним чинником оновлення підприємств, що виготовляють мінеральну воду. Вона забезпечує їхню стійкість до змін, підвищує ефективність управління та виробничих процесів, а також посилює конкурентоспроможність компаній як на національному, так і на міжнародному ринках.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Дослідження викликів та ризиків цифрової трансформації підприємств, що виготовляють мінеральну воду, дає змогу окреслити можливості її розвитку. Комплексна інтеграція цифрових технологій у виробничу, маркетингову, логістичну та клієнтську сфери сприяє оптимізації витрат, покращенню якості продукції, підвищенню гнучкості реагування на ринкові зміни та формуванню споживчої довіри. Серед головних передумов успішної цифровізації — розвиток цифрових навичок персоналу, впровадження інноваційних технологічних рішень, гарантування кібербезпеки та створення партнерських цифрових платформ для ефективного обміну даними й співпраці.

#### **Література:**

1. Артемчук А.Д. (2025). Цифровізація бізнес-процесів як фактор зниження ризиків у кризових умовах. Здобутки економіки: перспективи та інновації. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929673> (дата звернення: 06.11.2025).

2. Бігун В. В., Йохна М. А., Тебенко В. М. (2023). Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств: аналіз відмінностей у бізнес-стратегіях. *Economics. Finances. Law*. № 10. С. 52—57. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1170> (дата звернення: 05.11.2025).

3. Вербівська Л. В. (2023). Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06> (дата звернення: 04.11.2025).

4. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. (2024). Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. Том 34. № 2. С. 453—464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

5. Смоляр Л. Г., Чоні І. В. (2021). Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: II Міжнародна наук.-практ. конф.* Київ: КПП ім. І. Сікорського, С. 238—239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811> (дата звернення: 05.11.2025).

6. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. (2024). Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. Випуск 28. С.1-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>

7. Криштанович, М., Батюк, О., Панфілова, Т., Бурнатний, В., & Споришев, К. (2024). Механізм інформаційного забезпечення фінансово-економічної безпеки інформаційно-телекомунікаційних підприємств в умовах впливу сучасних кіберзагроз. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2 (55), 461—473.

8. Kryshtanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023). Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach. *Business: Theory and Practice*, 24 (2), 613—621.

9. Криштанович М.Ф. (2017). Механізми державного управління щодо забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні. *"Інвестиції: практика та досвід"* № 16, С. 22—26.

#### References:

1. Artemchuk, A. D. (2024), "Digitalization of business processes as a factor in reducing risks under crisis conditions", *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, vol. 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929673>.

2. Bihun, V. V., Yokhna, M. A., & Tebenko, V. M. (2023), "The impact of digital transformation on enterprise competitiveness: analysis of differences in business strategies", *Economics. Finances. Law*, vol. 10, pp. 52—57. Available at: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1170> (accessed: November 5, 2025).

3. Verbivska, L. V. (2023), "Application of artificial intelligence tools in managing enterprise competitiveness", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 10, Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06> (accessed: November 4, 2025).

4. Zdrenyk, V., Hrod, A., Ocheretko, B., & Bokhonskyi, V. (2024), "The impact of digital technologies on business development: transformation of business models and innovation project management", *Economic Analysis*, vol. 34 (2), pp. 453—464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

5. Smoliar, L. H., & Choni, I. V. (2021), "Digital transformation as a component of increasing competitiveness", *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: II Mizhnarodna nauk.-prakt. konf.* [Business, Innovation, Management: Problems and Prospects, Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference], pp. 238—239, Igor Sikorsky KPI, Kyiv, Ukraine, Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811> (accessed: November 5, 2025).

6. Semchuk, Zh., Ivash, A., Khorostil, O., Vovk, Yu., Khmil, Yu., Pidhirnyak, O., & Zubrytskyi, V. (2024), "The role of digital technologies in transforming modern enterprises' business models", *Academic Visions*, vol. 28, pp. 1—8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>

7. Kryshtanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024), "Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 461—473.

8. Kryshtanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023), "Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach", *Business: Theory and Practice*, vol. 24 (2), pp. 613—621.

9. Kryshtanovych M.F. (2017), "Mechanisms of public administration for ensuring the economic security of enterprises in Ukraine", *"Investments: practice and experience"*, vol. 16, pp. 22—26.

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2025 р.*

УДК 339.138

А. В. Скубенко,  
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4824-5488>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.265

## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОВАРІВ НА ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

A. Skubenko,  
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

### FORMULATION OF MARKETING STRATEGIES FOR PROMOTING DOMESTIC GOODS TO GLOBAL MARKETS BASED ON THE USE OF INTERNATIONAL MARKETING METHODS AND TOOLS

Встановлено, що диверсифікація форм глобалізації, транснаціоналізації та інтернаціоналізації світової економіки потребує трансформації теоретико-методичних засад та прикладного інструментарію формування маркетингових стратегій підприємницьких структур на основі використання методів та інструментів міжнародного маркетингу з метою підвищення результативності просування товарів і послуг на зовнішні ринки. Виявлено, що загострення конкурентної боротьби на глобальних ринках готових харчових продуктів детермінувало необхідність трансформації концептуальних засад та теоретико-методичних підходів стосовно формування набору маркетингових стратегій просування продукції лікеро-горілчаної промисловості на зовнішні ринки, оскільки дана ланка національного господарства має значні перспективи в частині експансії на додаткові ніші з огляду на якісну ресурсну базу та вдалий ребрендинг в останні роки. Дослідження показали, що незважаючи на стагнаційні процеси та воєнні і екзогенні ризики, які мають місце у національній економіці, лікеро-горілчана промисловість демонструє позитивні тренди в експортній діяльності, квінтесенцією чого виступає динаміка експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у 2014—2024 роках. Встановлено, що в умовах загострення екзогенних ризиків та з метою уникнення різного роду збитків при виході і закріпленні суб'єктів лікеро-горілчаної промисловості на зовнішніх ринках варто взяти на озброєння стратегію диверсифікованого зростання, що дасть змогу за рахунок розширення номенклатури продукції мінімізувати ризики, пов'язані з ціновими коливаннями та переформатуванням ринків в окремих країнах світу. Обґрунтовано, що важливою складовою формування та реалізації маркетингових стратегій виходу українських виробників лікеро-горілчаної продукції на зовнішні ринки є участь представників підприємств даної ланки національного господарства в міжнародних виставках та конкурсах з метою зміцнення рівня пізнаваності продукції серед відповідних професійних кіл та зацікавлених сторін. Доведено, що маркетингова стратегія виходу на зовнішні ринки українських виробників лікеро-горілчаної продукції в нинішніх умовах має передбачати формування сучасних каналів налагодження партнерства з дистрибуторами і локальними імпортерами для розширення географії збуту продукції.

It has been established that the diversification of forms of globalisation, transnationalisation and internationalisation of the world economy requires the transformation of theoretical and methodological foundations and applied tools for the formation of marketing strategies of business structures based on the use of international marketing methods and tools in order to increase the effectiveness of promoting goods and services to foreign markets. It has been revealed that the intensification of competition in global markets for ready-made food products has determined the need to transform the conceptual foundations and theoretical and methodological approaches to the formation of a set of marketing strategies for promoting the products of the spirits industry to foreign markets, as this sector of the national economy has significant prospects for expansion into additional niches, given its high-quality resource base and successful rebranding in recent years. Research has shown that despite stagnation and military and exogenous risks in the national economy, the spirits industry is demonstrating positive trends in export activity, as evidenced by the dynamics of exports of alcoholic and non-alcoholic beverages and vinegar in 2014—2024. It has been established that in the context of heightened exogenous risks and in order to avoid various types of losses when entering and consolidating the spirits industry in foreign markets, it is worth adopting a strategy of diversified growth. It will make it possible to minimise the risks associated with price fluctuations and market reformatting in certain countries of the world by expanding the product range. It

has been proven that an important component in the formation and implementation of marketing strategies for Ukrainian producers of spirits to enter foreign markets is the participation of representatives of enterprises in this sector of the national economy in international exhibitions and competitions in order to strengthen the level of product awareness among relevant professional circles and interested parties. It has been proven that the marketing strategy for Ukrainian producers of spirits and vodka to enter foreign markets in the current conditions should provide for the formation of modern channels for establishing partnerships with distributors and local importers in order to expand the geography of product sales.

*Ключові слова: маркетингова стратегія, міжнародний маркетинг, зовнішні ринки, конкурентна боротьба, експорт, цінові коливання, лікєро-горілчана промисловість.*

*Key words: marketing strategy, international marketing, foreign markets, competition, exports, price fluctuations, spirits industry.*

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

Однією з основних складових зміцнення господарської самодостатності країни в умовах численних екзогенних, воєнних та ендегенних ризиків, а також поглиблення стагнаційних процесів в окремих сегментах національного господарства виступає експансія вітчизняних товаровиробників на зовнішні ринки, що великою мірою визначає перспективи збалансування експортно-імпортних операцій та макроекономічної стабілізації. Важливою передумовою прискореної експансії українських підприємницьких структур на зовнішні ринки виступає формування маркетингових стратегій на основі застосування методів та інструментів міжнародного маркетингу. Однією з найбільш перспективних ланок національного господарства, яка демонструє позитивні результати в частині зміцнення позицій на зовнішніх ринках в останні роки, є лікєро-горілчана промисловість. Дана ланка також має значні перспективи стосовно розширеного відтворення ресурсно-виробничого та інвестиційного потенціалу й нарощення експортних поставок за рахунок якісної ресурсної бази та вдалий ребрендинг в останні роки. За умови результативного використання методів та інструментів міжнародного маркетингу при формуванні маркетингових стратегій лікєро-горілчана промисловість може виступити своєрідним каталізатором активізації відтворювальних пропорцій як у сировинних, так і в переробних ланках сфери агропромислового виробництва, що кумулятивним чином вплине на результативність експортної діяльності української промисловості в цілому.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Ускладнення конкурентної боротьби на глобальних ринках, в першу чергу ринках продовольчих товарів, вимагає радикального переформатування стратегічних пріоритетів просування продукції сектору переробно-харчових виробництв на зовнішні ринки. Зокрема, Т. Щербина та Т. Федірко переконані, що сучасні умови міжнародної торгівлі, котрі характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, непередбачуваністю змін у потребах споживачів та швидким розвитком новітніх технологій, примушують компанії, що зорієнтовані на міжнародну діяльність, вживати радикальних заходів для адаптації до нового, динамічного ринку. Фірмам доводиться не лише втримувати існуючі позиції, але й приймати ризиковані рішення щодо розвитку свого бізнесу за кордоном. Для цього їм необхідний інструмент, який дозволяє оперативно і своєчасно отримувати достовірну інформацію про стан попиту на цільовому ринку, тенденції його розвитку, зміни в споживчих запитах, вплив зовнішніх факторів на стабільний розвиток бізнесу, а також ефективність застосування методів просування і розподілу товарів. Таким інструментом є маркетингова стратегія, що відіграє одну з вирішальних ролей в загальній стратегії підприємства [8].

У вітчизняній економічній літературі має місце велика кількість авторських підходів стосовно урізноманітнення методів та інструментів просування продукції вітчизняної лікєро-горілчаної продукції на зовнішні ринки. Прикметними рисами відзначається у даному контексті підхід Л. Мороз, Н. Косар та Н. Кузьо, котрі переконують у доцільності використання у просуванні продукції лікєро-горілча-

ної промисловості патріотичних мотивів, національної свідомості українців, які посились під час революції гідності та в умовах ведення війни. При цьому слід враховувати традиції і особливості національної культури, специфіку споживчих преференцій населення [5]. Певною мірою зростання обсягів експортних поставок алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у 2023 та 2024 роках було досягнуто якраз завдяки зростанню популярності України, яка фактично виступає форпостом вільного світу у боротьбі з східною деспотією. Тому у найближчій перспективі необхідно ще більшою мірою використати дану конкурентну перевагу при завоюванні нових ніш на зовнішніх ринках через підвищення мобільності розроблення маркетингових стратегій шляхом використання методів та інструментів міжнародного маркетингу.

Високим рівнем комплексності в частині доцільності активізації використання інструментів міжнародного маркетингу при розробленні маркетингових стратегій просування продукції на зовнішні ринки відзначається авторський концепт І. Гаврилюк. На її думку, сьогодні необхідною передумовою успіху підприємств на зовнішніх ринках став міжнародний маркетинг, основними завданнями якого є: орієнтація на виробництво та збут, задоволення потреб споживачів, формування та стимулювання попиту. Коли компанія виходить на міжнародний ринок, вона неминуче стикається з незнайомим бізнес-середовищем, яке змінюватиметься відповідно до конкретних умов певної країни, що вимагає використання інструментів міжнародного маркетингу [2]. В останні роки саме фактор мобільності застосування інструментів міжнародного маркетингу дає можливість забезпечити своєчасність представлення якісних та кількісних характеристик продукції на зовнішніх ринках, щоб отримати перевагу над основними конкурентами. Каталізатором прискорення застосування інструментів міжнародного маркетингу у зовнішньоекономічній діяльності стала можливість використовувати цифрові технології. З огляду на динаміку експорту продукції лікєро-горілчаної продукції, важливого значення набуває формування маркетингових стратегій просування на зовнішні ринки продукції саме даного сегменту сектору переробно-харчових виробництв.

#### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення концептуальних підходів до формування маркетингових стратегій просування вітчизняних товарів на

глобальні ринки на основі використання методів та інструментів міжнародного маркетингу, а також ретроспективного аналізу основних трендів експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у 2014—2024 роках.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне цілепокладання у маркетинговій діяльності є важливим чинником адаптації підприємств до надзвичайно мінливої кон'юнктури глобальних ринків і тому вимагає перманентного удосконалення теоретичних засад та прикладного інструментарію формування маркетингових стратегій. Маркетингова стратегія — це один з найважливіших інструментів стратегічного управління, що сприяє зміцненню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [1]. Формування маркетингової стратегії — один із найсуттєвіших і найскладніших етапів процесу маркетингу. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу [7]. В останні роки процес формування маркетингових стратегій ще більше ускладнився у зв'язку із загостренням протистояння між глобальними геополітичними акторами, що породило додатковий ланцюг викликів та вимог, які пред'являються до різноманітних товарів, а першу чергу продовольчого спрямування.

Найбільш поширені підходи до класифікації маркетингових стратегій ґрунтуються на різних критеріях, таких як стан підприємства, напрям зростання, конкурентна позиція чи елементи маркетинг-мікс. Адекватною сучасним викликам зовнішніх ринків слід вважати класифікацію маркетингових стратегій розвитку підприємства за класифікаційними ознаками: за загальним станом підприємства (стратегії зростання, стабілізації та скорочення); за напрямом зростання (інтенсивне, інтегративне та диверсифіковане зростання); за конкурентною позицією (стратегії лідера, претендента та послідовника) [6]. В умовах загострення екзогенних ризиків та з метою уникнення різного роду збитків при виході і закріпленні суб'єктів лікєро-горілчаної промисловості на зовнішніх ринках варто взяти на озброєння стратегію диверсифікованого зростання, що дасть змогу за рахунок розширення номенклатури продукції мінімізувати ризики, пов'язані з ціновими коливаннями та переформатуванням ринків в окремих країнах світу.

При формуванні маркетингових стратегій, побудованих на методах та інструментах між-

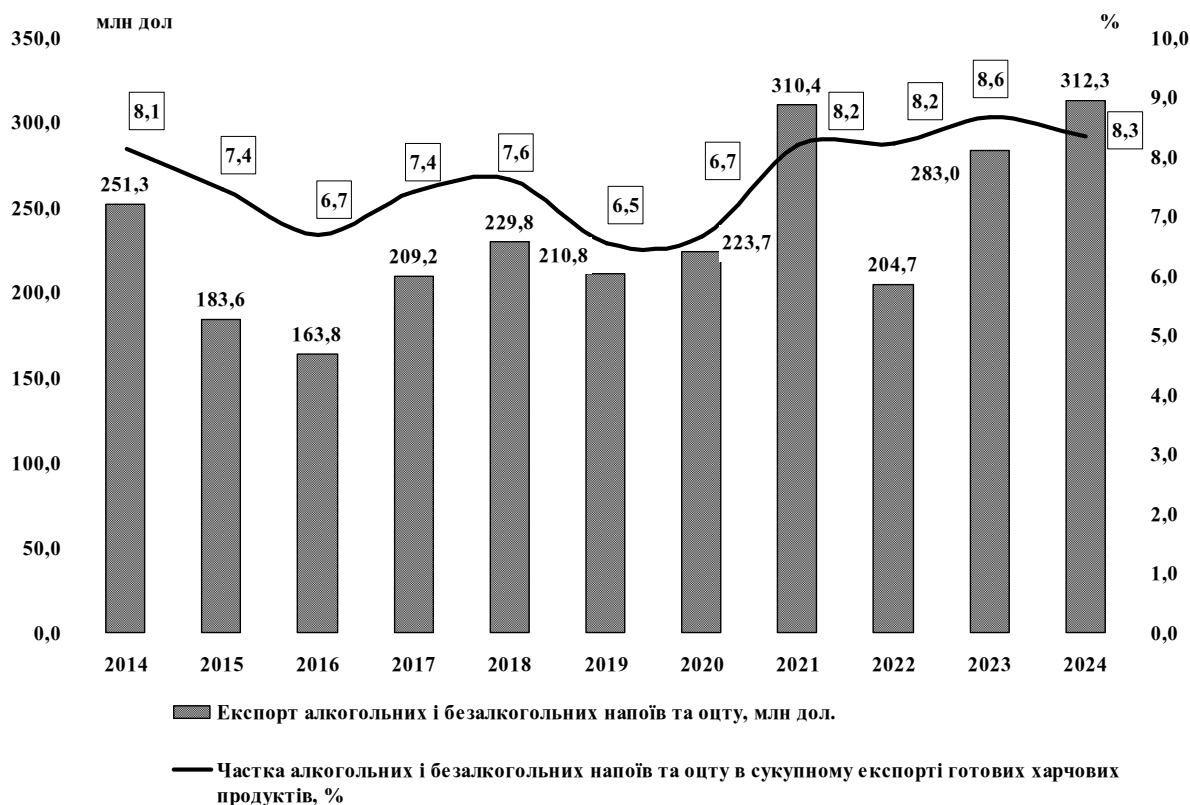


**Рис. 1. Експорт алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту в цілому по Україні у 2014–2024 роках**

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

народного маркетингу, необхідно враховувати усесторонній процес цифровізації процесів управління ланцюгами поставок. Зокрема, популярності набирають цифрові інструменти міжнародного маркетингу: SEO, SMM, аналітика трафіку (Google Analytics) для e-commerce, з урахуванням глобальних тенденцій. Якщо продавець має обмежені ресурси (бюджет, терміни і т.д.), то з точки зору ефективності краще пропрацювати SEO, PPC і Email. Серед різних інструментів digital-маркетингу однією з найнижчих є вартість транзакції в email-розсилках, так як робота іде з лояльною та підготовленою аудиторією. Цікаво, що інтернет-магазини, які займають топ-5 позицій за обсягом трафіку, залученого через email-розсилки займають відповідно і топ-5 позицій за загальним обсягом трафіку [4].

Загострення конкурентної боротьби на глобальних ринках готових харчових продуктів детермінувало необхідність трансформації концептуальних та теоретико-методичних підходів стосовно формування набору маркетингових стратегій просування продукції лікеро-горілчаної промисловості на зовнішні ринки. Урізноманітнення форм і методів глобалізації та інтернаціоналізації світової економіки вимагає удосконалення прикладного інструментарію

формування маркетингових стратегій на основі використання методів та інструментів міжнародного маркетингу, щоб розширити ареал просування товарів і послуг на ринки окремих країн та забезпечити прискорені темпи донесення інформації про техніко-експлуатаційні характеристики готової продукції до різноманітних категорій споживачів. Тому трансформація традиційних підходів стосовно формування маркетингових стратегій на основі застосування методів та технологій міжнародного маркетингу виступає необхідною умовою експансії вітчизняних виробників на зовнішні ринки.

Лікero-горілчана промисловість виступає однією з найбільш мобільних ланок сфери промислового виробництва з огляду на високий якісний рівень сировинної бази та вдалий ребрендинг на зовнішніх ринках. Незважаючи на стагнаційні процеси, які мають місце у національній економіці внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України російських загарбників, лікero-горілчана промисловість демонструє позитивні тренди в експортній діяльності. Квінтесенцією результативності розвитку лікero-горілчаних виробництв виступає динаміка експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у 2014–2024 ро-

ках. Зокрема. У 2014–2016 роках у динаміці експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту мав місце низхідний тренд у зв'язку з анексією частини українських територій російськими загарбниками та політичною нестабільністю. Якщо у 2014 році експорт алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту складав 251,3 млн дол., то у 2016 році він знизився до рівня 163,8 млн дол. У 2017–2020 роках у динаміці вказаного показника не прослідковувалося чітко вираженої тенденції (рис. 1).

Водночас різкий стрибок в обсягах експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту відбувся у 2021 році порівняно з 2020 роком. Такий стрибок був зумовлений поступовим згортанням карантинних обмежень, пов'язаних з поширенням пандемії коронавірусу, та підвищенням рівня концентрації інвестиційного потенціалу у лікєро-горілчаній промисловості, а також ребрендингом ключових гравців даного ринку. У 2022 році відбулось суттєве стискання обсягів експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту внаслідок вторгнення на територію України російських агресорів. Водночас незважаючи на продовження активної фази війни у 2023 та 2024 роках українські продавці алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту демонстрували позитивну динаміку на зовнішніх ринках.

Зокрема, експорт алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у 2024 році досяг значення в 312,3 млн дол., що є найвищим показником за період 2014–2024 років. Свідченням підвищення вагомості експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у сукупному експорті продукції сектору переробно-харчових виробництв є динаміка показника частки алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту у загальному експорті готових харчових продуктів. Даний показник у 2014 році становив 8,1%, у 2017 році — 7,4%, у 2020 році — 6,7%, у 2021 році — 8,2%, у 2022 році — 8,2%, у 2023 році — 8,6%, у 2024 році — 8,3%.

Виходячи з результатів ретроспективного аналізу динаміки експорту алкогольних і безалкогольних напоїв та оцту та враховуючи ресурсно-виробничий потенціал вітчизняних лікєро-горілчанних виробництв, можна стверджувати, що перспективи зростання експортних поставок вказаної продукції залежать від формування сучасних маркетингових стратегій її просування на зовнішні ринки, побудованих на основі методів та інструментів міжнародного маркетингу.

Такого роду методи та інструменти передбачають інтеграцію глобальних інструментів з

локальною адаптацією. Зокрема доцільно використовувати такі методи: вивчення потреб споживачів, сегментація, позиціонування, маркетинг-мікс (4P/7P) з адаптацією до зовнішніх ринків; інструменти — PESTLE, матриця BCG, Ansoff для вибору зростання (експорт, альянси). При виході на зовнішні ринки ефективна конкурентна стратегія передбачає вибір ринкових сегментів і грамотне позиціонування, визначення "правил гри" для всіх учасників взаємодії, створення переваг розподілу і використання ресурсів, прагнення до виникнення "ефекту економії на масштабі" і "ефекту досвіду", отримання переваг від виникнення мережових ефектів [3].

Важливою складовою формування маркетингових стратегій виходу українських виробників лікєро-горілчаної продукції на зовнішні ринки є участь представників підприємств в міжнародних виставках та конкурсах для зміцнення рівня пізнаваності продукції серед професійних кіл. Участь в такого роду заходах створює можливості для того, щоб представити якісні переваги своєї продукції над продукцією існуючих та потенційних конкурентів. Такі заходи фактично виступають майданчиком представлення конкурентних переваг власної продукції, що дає можливість оперативніше адаптуватися до жорстких умов зовнішніх ринків.

У нинішніх умовах вагомого значення також набуває формування сучасних каналів налагодження партнерства з дистриб'юторами і локальними імпортерами для розширення географії збуту продукції. В умовах масового поширення цифрових технологій таке партнерство може бути налагодженим в онлайн-режимі, що дасть можливість знизити рівень транзакційних витрат та прискорити укладання угод. Набув поширення такий метод активізації експортної діяльності суб'єктів лікєро-горілчаного підприємництва як співпраця з відомими у міжнародному масштабі сомельє та барменами, які можуть пропагувати продукт через власні контакти та соціальні мережі, що дозволить максимально охопити зацікавлену аудиторію і сформувати передумови для експансії на нові перспективні ніші ринків іноземних країн. Особливої актуальності набувають публікації в міжнародних медіа та в професійно орієнтованих каталогах про українські бренди лікєро-горілчаної промисловості, їхню історію та особливості виготовлення. Важливого значення також набуває представлення брендів у соціальних мережах мовою країни, у якій просувається продукт.

# ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Нарощення експортного потенціалу є важливим детермінантом подолання стагнаційних процесів у структуроутворюючих ланках національної економіки та стабілізації макроекономічної ситуації. Інструментам прискореного виходу вітчизняних товаровиробників на зовнішні ринки виступає формування маркетингової стратегії на основі застосування методів та інструментів міжнародного маркетингу, що дасть змогу забезпечити донесення необхідної повноти інформації про конкурентні переваги продукції до потенційних споживачів. Особливо актуальним є формування маркетингових стратегій для суб'єктів лікєро-горілкової промисловості, які здійснюють експортну діяльність, оскільки вказана група виробників промислової продукції в останні роки зміцнила свої позиції на глобальному ринку алкогольних та слабоалкогольних напоїв. В спектрі маркетингових стратегій для підприємств лікєро-горілкової продукції найбільш прийнятною є стратегія диверсифікованого зростання, реалізація котрої дасть змогу уникнути непередбачуваних втрат при різких цінових коливаннях та переформатуванні цільових ринків.

## Література:

1. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. № 23. С. 22—29.
2. Гаврилюк І. І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 54. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2809/2728>
3. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору. Економічні інновації. 2017. № 64. С. 183—189.
4. Мізіна О. В. Сучасні тенденції в формуванні маркетингової стратегії торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 121—127.
5. Мороз Л., Косар Н., Кузьо Н. Дослідження українського ринку горілкової продукції та удосконалення маркетингової комунікаційної політики її регіональних виробників. Ефективна економіка. 2016. № 3. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4838>

6. Сухорська У. Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Збірник науково-технічних праць. 2002. № 12.8. С. 259—263.

7. Фастівець Н. П. Досвід реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємств АПК. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2012. № 3. С. 137—141.

8. Щербина Т. В., Федірко Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. Ефективна економіка. 2013. № 4. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933>

## References:

1. Buniak, N.M. (2019), "The essence of the marketing strategy of the enterprise", Visnyk Volyns'koho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu, vol. 23, pp. 22—29.
  2. Havryliuk, I.I. (2023), "The role of international marketing in global business", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2809/2728> (Accessed 15 Nov 2025).
  3. Larina, Ya.S. (2017), "Marketing strategies in international business: role, conditions and methods of choice", Ekonomichni innovatsii, vol. 64, pp. 183—189.
  4. Mizina, O.V. (2021), "Modern trends in the formation of the marketing strategy of trading enterprises", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 121—127.
  5. Moroz, L. Kosar, N. and Kuz'o, N. (2016), "Research of the ukrainian market of horilka products and improvement of the marketing communication policy of its regional manufacturers", Efektyvna ekonomika, vol.3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4838> (Accessed 15 Nov 2025).
  6. Sukhors'ka, U.R. (2002), "Marketing strategies for the development of the enterprise: essence, meaning, classification", Zbirnyk nauko-vo-tekhnichnykh prats', vol. 12.8, pp. 259—263.
  7. Fastivets', N.P. (2012), "Experience in implementing marketing strategies in the activities of agricultural enterprises", Visnyk Poltav'skoi derzhavnoi ahrarnoi akademii, vol. 3, pp. 137—141.
  8. Shcherbyna, T.V. and Fedirko, T.V. (2013), "Modern marketing strategies in the system of global values of international firms", Efektyvna ekonomika, vol. 4. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933> (Accessed 15 Nov 2025).
- Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

УДК 338.431.2

С. О. Тен,  
аспірант кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3928-7025>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.271

## РОЗРОБКА АРХІТЕКТУРИ ESG 4.0 ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНЕ ПІДГРУНТЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ЦИФРОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

S. Ten,  
Postgraduate student of the Department of Economics,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

### DEVELOPMENT OF ESG 4.0 ARCHITECTURE AS A FUNDAMENTAL BASIS FOR THE TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL BUSINESS INTO AN INTELLECTUAL AND DIGITAL MANAGEMENT MODEL

В статті констатовано, що розробка архітектури ESG?4.0 є фундаментальною передумовою трансформації аграрного бізнесу до інтелектуально-цифрової моделі управління, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські показники з цифровими технологіями четвертої промислової революції. Проаналізовано етапи еволюції розвитку ESG та коротко охарактеризовано їх відмінні риси. Сфокусовано увагу на сучасному етапі розвитку ESG-ініціативи. Сформовано авторське визначення поняття "архітектура ESG?4.0". Запропоновано алгоритм розробки архітектури ESG?4.0 за цифрово-аналітичним підходом. Обґрунтовано, що впровадження архітектури ESG?4.0 формує інтегровану платформу для моніторингу, моделювання та прогнозування ESG показників у реальному часі, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню ефективності бізнес-процесів. Акцентовано, що інтеграція архітектури ESG-4.0 до моделі бізнесу аграрних підприємств підвищить їх конкурентоспроможність, стимулюватиме інноваційний розвиток та економічне зростання, забезпечуючи при цьому прозоре звітування перед інвесторами та стейкхолдерами, перетворюючи ESG-ініціативи на стратегічний драйвер сталого розвитку.

The article states that the development of ESG 4.0 architecture is a fundamental prerequisite for transforming agribusiness into an intelligent digital management model that integrates environmental, social, and governance indicators with the digital technologies of the Fourth Industrial Revolution. The stages of ESG development are analysed, and their distinctive features are briefly described. The focus is on the current stage of development of the ESG initiative. It is emphasised that the transformation of agribusiness into an intelligent digital management model requires the development of ESG 4.0 architecture. The author's definition of the concept of 'ESG 4.0 architecture' is formed. It is emphasized that ESG 4.0 architecture should be understood as an integrated system for organizing agribusiness using a digital-analytical approach, in which priority is given to the automated collection and processing of ESG data (IoT, digital twins), its analysis and forecasting (artificial intelligence, big data), ensuring transparency and reliability of information (blockchain, smart contracts), which allows ESG initiatives to become a driver of economic growth and long-term competitiveness. A methodology for developing ESG 4.0 architecture is proposed, based on a digital-analytical approach that involves the automated collection and processing of ESG data using IoT, digital twins, artificial intelligence, and big data. This approach ensures the transparency and reliability of information with blockchain and smart contracts. It is substantiated that the implementation of ESG 4.0 architecture forms an integrated platform for monitoring, modelling, and forecasting ESG indicators in real-time, which contributes to informed management

decisions and increased business process efficiency. It is emphasised that the integration of ESG-4.0 architecture into the business model of agricultural enterprises will increase their competitiveness, stimulate innovative development and economic growth, while ensuring transparent reporting to investors and stakeholders, transforming ESG initiatives into a strategic driver of sustainable development.

*Ключові слова: ESG-ініціати́ва, архітекту́ра ESG, інтелектуально-цифрова модель управлі́ння, трансформа́ція аграрного бізнесу, цифро́во-аналітичний підхі́д.*

*Key words: ESG initiative, ESG architecture, intelligent digital management model, agricultural business transformation, digital analytical approach.*

## ВСТУП

Сучасний розвиток аграрного бізнесу відбувається в умовах глибоких економічних, технологічних та екологічних трансформацій, що зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей управління до інноваційних підходів, орієнтованих на сталість, екологічну відповідальність та ефективне використання ресурсів. Глобальні тенденції цифровізації, розбудова інтелектуальних виробничо-логістичних систем, посилення вимог до екологічної безпеки та соціальної відповідальності формують нову парадигму розвитку агросектору, в основі якої лежать ESG-принципи (Environmental, Social, Governance).

За таких умов традиційні моделі функціонування аграрного бізнесу, орієнтовані переважно на виробничу ефективність, вже не здатні забезпечити необхідний рівень адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності. Тож, сучасні агропідприємства мають інтегрувати принципи екологічної відповідальності, соціальної сталості та належного корпоративного управління у всі ланки логістичного та виробничого циклу, що формує потребу у переході до якісно нової моделі управління.

Найявні ж підходи до впровадження сталого розвитку більше не відповідають сучасним технологічним викликам, оскільки класичні ESG-моделі мають суттєві обмеження в умовах швидкої цифровізації та інтеграції інтелектуальних систем. Відтак, постає питання переходу до ESG 4.0, що передбачає поєднання сталих принципів розвитку з цифровими технологіями нового покоління: Інтернет речей (IoT), штучним інтелектом (AI), машинним навчанням (ML), блокчейном, цифровими двійниками (Digital Twins), великими даними (Big Data) та хмарними сервісами.

Очікується, що запровадження ESG 4.0 в аграрному секторі надасть можливість побудови інтелектуально-цифрової моделі управління. А отже, і забезпечить: комплексний контроль стану ґрунтів, водокористування, викидів, енергоспоживання, соціальних показників і управлінських процесів; точність прогнозування; мініміза-

цію ризиків природних і ринкових коливань; прозорість ланцюгів поставок; створення умови для еко- та соціально-відповідального бізнесу [1].

Проте, перехід аграрного сектору на ESG 4.0 є непростим, оскільки агробізнес стикається з низкою викликів, серед яких: складність геополітичної ситуації [2, с. 623], фрагментарність нормативно-правового забезпечення [3, с.94], відсутність уніфікованих методологічних підходів [4], недостатній рівень підготовки управлінського персоналу до роботи в умовах ESG-орієнтованої моделі [5, с.138], обмежений доступ до сучасних цифрових інструментів, а також недостатня інтеграція екологічних та соціальних критеріїв у їх стратегічне планування [6, с.50]. Це зумовлює потребу в розробці архітектури переходу до ESG 4.0, здатної стати фундаментальним підґрунтям та системоутворюючим каркасом для системної трансформації аграрного бізнесу, запровадження якої сприятиме створенню нових управлінських протоколів, оптимізації процесів прийняття рішень, підвищенню стійкості аграрних підприємств, забезпеченню прозорості та відповідальності, а також формуванню умов для інтеграції українського агробізнесу до європейських та глобальних ланцюгів сталого постачання.

## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Аналіз літературних джерел свідчить, що наукові дослідження останніх років демонструють значний інтерес до трансформації ESG-підходів, їх еволюції від філантропічно орієнтованих моделей до стратегічно та технологічно інтегрованих систем, здатних забезпечити комплексний моніторинг і прогнозування ключових показників. Зокрема, Alkaraan F., Albitar K. та ін. наголошують, що протягом останнього десятиліття підприємства зазнали суттєвої трансформації виробничих процесів — від планування та розроблення продукції до управління ланцюгами постачання, закупівель і маркетингу, що значною мірою зумовлено

активним упровадженням ESG-ініціатив [7]. Sato, R.S., Gotz, J.D., Borsato, M. та ін. підкреслюють, що інтеграція ESG-орієнтованих практик у виробничі та управлінські процеси створила передумови для підвищення екологічної та соціальної результативності підприємств [8], переходу до зелених та цифрових ланцюгів поставок, "зеленої сервітизації" [9], а також забезпечила формуванню більш прозорих і відповідальних моделей корпоративного управління [10]. Тож, як відмічає Heng L., ESG-ініціативи не лише посилюють технологічну ефективність, екологічну та соціальну відповідальність, а й забезпечують загальні умови для сталого розвитку [11].

Втім, не дивлячись на позитивний вплив ESG-підходів, їх упровадження в аграрному секторі має свою специфіку [12, с. 68], пов'язану з високою волатильністю аграрних ринків, залежністю від природно-кліматичних факторів, складністю ланцюгів постачання та необхідністю інтеграції цифрових технологій для збору, аналізу та прогнозування ESG-показників у реальному часі. Відтак, інтеграція екологічного, соціального та управлінського вимірів за ESG 4.0 у діяльність агропідприємств потребує на розробку концептуальної архітектури за системним підходом, який би дозволив враховувати міжгалузеві зв'язки, екосистемні взаємодії, потреби зацікавлених сторін [5, с. 137], а також стратегічні вектори розвитку [13, с. 221].

Втім, не дивлячись на широке коло наявних наукових напрацювань, даному питанню до тепер не надано належної уваги, що суттєво ускладнює побудову інноваційної, відповідальної та конкурентоспроможної моделі розвитку аграрного бізнесу. Саме це й визначає актуальність і практичну значущість даного дослідження, спрямованого на пошук архітектурного рішення та формування механізмів впровадження ESG 4.0 у діяльність аграрних підприємств.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — розробка цілісної архітектури ESG 4.0, яка сприятиме прискоренню трансформації аграрного бізнесу до інтелектуально-цифрової моделі управління, здатної забезпечити сталий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відновлення та розвиток агропромислового сектору України, як одного з ключових компонентів національної економіки, потребує впровадження інноваційних підходів до управління, які враховують не лише економічну ефективність,

але й екологічну стабільність та соціальну відповідальність. У цьому контексті ESG-стратегії стають незамінним інструментом, що допомагає підприємствам адаптуватися до сучасних викликів і досягати довгострокового успіху [12, с. 69].

Проте ESG-стратегії здебільшого сконструйовані для функціонування в умовах відносно стабільної геополітичної ситуації, передбачуваних ланцюгів поставок та поступальної, лінійної динаміки досягнення цілей сталого розвитку. Сучасне ж середовище характеризується посиленням системної та каскадної невизначеності [14], зумовленої загостренням кліматичної кризи, трансформацією глобальних торговельних маршрутів під впливом геополітичних конфліктів, прискореним поширенням технологій штучного інтелекту та ін. взаємопов'язаними чинниками, які у своїй взаємодії створюють певну конвергенцію ризиків.

З цього приводу Пол Клементс-Хант, автор терміну ESG, зазначає, що така конвергенція вимагає нового операційного мислення — такого, яке виходить за рамки уникнення ризиків та дотримання вимог [15]. На його переконання, в умовах зростаючої турбулентності вже недостатньо забезпечувати пасивну стійкість; ключовим стає здатність організацій навчатися, адаптуватися та трансформувати зовнішні виклики у ресурси розвитку [16]. Ця логіка концептуально узгоджується з еволюцією ESG, що пройшла шлях від філантропічних та реактивних практик (ESG 1.0), через інтеграцію комплаєнсу та соціально-екологічних показників у стратегії та управлінські процеси (ESG 2.0), аналітичну підтримку рішень із використанням технологій (ESG 3.0) до інтелектуально-цифрової моделі управління (ESG 4.0), заснованої на використанні масштабних даних, штучного інтелекту і платформних рішень для підвищення стійкості та інноваційності підприємств (рис. 1).

З огляду на це, для глибшого розуміння змісту сучасної парадигми ESG 4.0 та обґрунтування її релевантності для аграрного сектору вважаємо доцільним коротко охарактеризувати ключові особливості кожного з етапів її еволюції:

перший етап розвитку — корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ), умовно позначений як ESG 1.0, був переважно морально-етичною та філантропічною фазою, орієнтованою на "творення добра". У цей період компанії зосереджувалися на благодійності, підтримці місцевих громад, культурних та освітніх ініціативах, а екологічні програми мали добровільний характер.

ESG-підходи на цьому етапі носили декларативний характер і не були інтегровані у стратегічні або операційні процеси підприємств. Основною мотивацією бізнесу було формування позитивно-

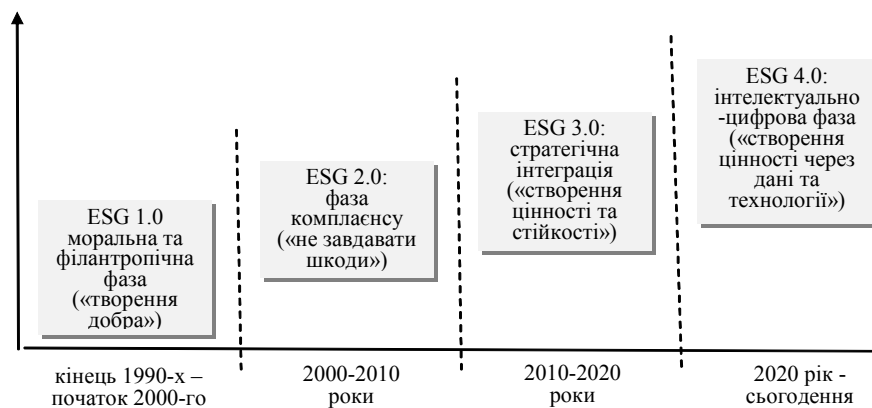


Рис. 1. Еволюція розвитку ESG: від 1.0 — до 4.0

Джерело: [14].

го іміджу та підвищення довіри з боку суспільства, інвесторів і споживачів, що відповідало концепції корпоративної соціальної відповідальності [17, с. 271]. Економічна вигода від реалізації ESG-практик у цей період не розглядалася як пріоритетна; такі ініціативи часто фінансувалися за залишковим принципом, а їх ефективність оцінювалася за критеріями соціальної оцінки та репутаційного впливу. Незважаючи на це, концепція ESG 1.0 створила фундамент для подальшого розвитку концепції сталого бізнесу, сформувавши базові підходи до взаємодії корпорацій із зовнішніми стейкхолдерами та підкреслив важливість соціальної відповідальності як невід'ємного аспекту корпоративної культури [18, с. 82];

другий етап — ESG 2.0, відзначався переходом від морально-етичної філантропії до нормативно-комплаєнсного підходу, що базувався на принципі "не завдавати шкоди". У цей період компанії систематизували внутрішні політики та процедури, спрямовані на дотримання законодавчих, галузевих та міжнародних стандартів, зокрема у сфері охорони довкілля, трудових прав та корпоративного управління. Основним принципом ESG 2.0 стало "не завдавати шкоди", що передбачало мінімізацію ризиків для суспільства, довкілля та бізнесу одночасно. Наукові дослідження того періоду [19] підкреслюють, що інтеграція комплаєнсу у бізнес-процеси дозволила компаніям уникнути юридичних та фінансових санкцій, забезпечити прозорість у взаємодії з інвесторами та регуляторними органами, а також формалізувати систему оцінки соціальних і екологічних ризиків. Проте ESG 2.0 залишався здебільшого реактивним механізмом управління: компанії діяли у відповідь на зовнішні вимоги та загрози, а стратегічна цінність ESG-практик для бізнесу залишалася обмеженою. Ця фаза, хоча і підвищила формалізацію ESG-процесів, втім не забезпечила повної інтеграції сталого розвитку у довгострокові бізнес-стратегії, що створило передумо-

ви для наступної еволюційної фази;

третій етап — ESG 3.0 позначився переходом до стратегічної інтеграції сталого розвитку у корпоративні моделі управління. Бізнес починає розглядати екологічні, соціальні та управлінські чинники як джерело додаткової цінності та конкурентної переваги, включаючи їх у процеси інновацій, оптимізації ресурсів та стратегічного розвитку. Впровадження

ESG у стратегічне управління дозволяє компаніям оцінювати вплив на стейкхолдерів та довкілля, а також забезпечує дотримання міжнародних стандартів звітності (GRI, SASB, TCFD) [20]. Тож, ESG 3.0 не лише мінімізує ризики, а й активно формує економічну, соціальну та екологічну цінність, що стає ключовим фактором довгострокової стійкості та розвитку бізнесу;

сучасний етап — ESG 4.0, відображає трансформацію ESG у цифрово-інтелектуальну парадигму, де сталий розвиток інтегрується у всі рівні управління агробізнесом через технології Індустрії 4.0 [21], такі як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), блокчейн, цифрові двійники та хмарні платформи, які у сукупності відкривають можливості формування інтелектуально-цифрової моделі управління, здатної забезпечувати проактивне реагування на зовнішні збурення та одночасно підвищувати економічну, екологічну й соціальну результативність. Підвищена волатильність, зміни клімату, нестабільність ланцюгів постачання та зростання вимог до прозорості виробництва роблять цифровізацію ESG-процесів не просто бажаною, а необхідною передумовою забезпечення довгострокової стійкості агропідприємств.

У межах такої парадигми ESG перестає бути периферійним елементом корпоративної стратегії та перетворюється на ключовий інфраструктурний компонент, що формує здатність агробізнесу функціонувати, адаптуватися й розвиватися в умовах системної невизначеності. Саме з цієї причини особливо актуальним стає формування цілісної архітектури ESG 4.0, яка б поєднувала дані, технології, управлінські практики та інституційні механізми в єдину інтегровану систему управління.

Фундаментальним підґрунтям її розробки має бути чітке розуміння змісту поняття "архітектура ESG 4.0". Виходячи з її призначення, вважаємо доцільним під архітектурою ESG 4.0 розуміти інтегровану систему організації агробізнесу за

цифрово-аналітичним підходом, за якого пріоритет надається автоматизованому збору та обробці ESG даних (IoT, цифрові двійники), їх аналітиці та прогнозуванню (штучний інтелект, великі дані), забезпеченню прозорості та достовірності інформації (блокчейн, смарт-контракти), що робить ESG-ініціативи драйвером економічного зростання та довгострокової конкурентоспроможності.

Утім, повноцінне функціонування такої архітектури неможливе без належної організації взаємодії між усіма учасниками процесу. Саме тому розробка архітектури ESG 4.0 має ґрунтуватися на принципах партисипативного діалогу — багатостороннього процесу комунікації та спільного ухвалення рішень, у межах якого всі залучені стейкхолдери виступають активними учасниками формування цілей, оцінки ризиків, визначення пріоритетів і вироблення узгоджених дій. Тобто, має ґуртуватись на принципах рівності, відкритості, прозорості та колективної відповідальності, забезпечуючи взаємну адаптацію інтересів і досягнення консенсусу щодо управлінських рішень, що підсилить легітимність рішень, упередить конфліктність взаємодії та зрештою сприятиме посиленню ефективності реалізації політики сталого розвитку. Вона має не лише забезпечувати технологічну інтеграцію даних та автоматизацію аналітичних процесів, а й створювати середовище спільної відповідальності, у межах якого екологічні, соціальні та управлінські рішення формуються синхронно з очікуваннями стейкхолдерів і стратегічними орієнтирами аграрних підприємств.

Саме тому архітектура ESG 4.0 може розглядатися як багаторівнева система, що об'єднує чотири взаємопов'язані компоненти. Кожен із них виконує визначену функцію, спрямовану на інтеграцію цифрових технологій, аналітичних ресурсів та управлінських практик, забезпечуючи цілісність і ефективність управлінської моделі:

- управлінсько-стратегічний модуль, що визначає принципи інтеграції екологічних, соціальних та управлінських параметрів у корпоративні стратегії, бізнес-процеси й інвестиційні рішення та завдяки цифровим технологіям дозволяє зорієнтувати управління не на "реактивність", а на випереджувальну адаптацію;

- інституційно-регуляторний модуль, який охоплює стандарти, правила, галузеві практи-



**Рис. 2. Схематичне зображення складових цілісної архітектури ESG 4.0**

Джерело: розробка автора.

ки та механізми взаємодії зі стейкхолдерами. ESG 4.0 передбачає не лише відповідність вимогам, а й формування нових стандартів прозорості через цифрові платформи, блокчейн-реєстри та автоматизовану верифікацію даних;

- екосистемно-колаборативний модуль, що інтегрує підприємства, наукові інституції, технологічних провайдерів, громади та державні структури у спільні мережі співпраці, забезпечуючи у такий спосіб циркуляцію даних, прискорення інновацій та підсилення протистояння аграрних підприємств викликам невизначеності;

- цифрово-аналітичний модуль, який охоплює інструменти збору, обробки та інтерпретації даних (Big Data, AI, машинне навчання, сенсорні мережі, дистанційне зондування Землі) та сприяє прийняттю науково-обґрунтованих рішень в режимі реального часу (рис. 2).

Для аграрного сектору така багаторівнева система є особливо релевантною, оскільки агробізнес — це складний простір перетину екологічних, соціальних та технологічних процесів, що робить його природним середовищем для впровадження ESG 4.0. Цифрові ферми, супутниковий моніторинг, системи точного землеробства, прогнозні моделі врожайності, сертифікація ланцюгів створення вартості через блокчейн — усе це формує основу для нової моделі управління агробізнесом, в якій ESG-метрики стають інтеактивними, оперативними та верифікованими.

Проте технологічний потенціал сам по собі не гарантує результативності ESG-трансформації: він потребує системної організації, стандартизації та методично вибудованої логіки впровадження, а отже, і визначення етапів розробки архітектури ESG 4.0, які забезпечать комплексне поєднання цифрових інструментів, управлінських практик та інституційних вимог у єдину інтегровану систему (рис. 3).

Отже, маємо підстави констатувати, що розробка архітектури ESG 4.0 є не лише концепту-

|                               |                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналітичний етап              | Аналіз існуючої ESG-моделі, оцінка рівня цифровізації підприємства та визначення прогалин в стратегічному та оперативному управлінні |
| Формування моделі             | Розробка структури ESG 4.0, що включає чотири взаємопов'язані рівні: технологічний, екологічний, соціальний та управлінський         |
| Моделювання взаємодії         | Моделювання даних для створення логічних та функціональних моделей, що описують взаємозв'язок між компонентами архітектури           |
| Розробка платформи            | Створення платформи ESG 4.0 із використанням хмарних рішень, автоматизованих систем, AI-алгоритмів та блокчейн-технологій            |
| Тестування та оптимізація     | Перевірка архітектури ESG 4.0 за методами сценарного аналізу та індикаторами ефективності, оптимізація алгоритмів управління         |
| Впровадження та масштабування | Адаптація архітектури ESG 4.0 до специфіки аграрних сегментів та подальше масштабування                                              |

**Рис. 3. Етапологія розробки архітектури ESG 4.0 трансформації аграрного бізнесу до інтелектуально-цифрової моделі управління**

Джерело: розробка автора.

альною, а й практичною передумовою трансформації аграрного бізнесу до інтелектуально-цифрової моделі управління. Оскільки вона спрямована на забезпечення комплексної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських показників із сучасними цифровими технологіями, що дозволить: автоматизувати збір та обробку ESG-даних, проводити аналітику та прогнозування в режимі реального часу, забезпечувати прозорість і достовірність інформації, а також підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження такої архітектури сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств завдяки своєчасному реагуванню на системні та каскадні ризики, мінімізації конфліктності взаємодії та зміцненню легітимності управлінських рішень.

Тож, розробка та впровадження архітектури ESG 4.0 у агробізнесі перетворює ESG-ініціативи з декларативного інструмента на стратегічний драйвер сталого розвитку, забезпечуючи інтеграцію технологій, управлінських практик і партнерської взаємодії, що підвищує ефективність і довгострокову адаптивність агропідприємств у динамічних умовах сучасного середовища.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, в процесі дослідження доведено, що перехід аграрного сектору до ESG 4.0 є стратегічно необхідним кроком для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств у умовах системної невизначеності, високої волатильності ринків, кліматичних ризиків і зростання вимог до прозорості виробництва. Оскільки ESG 4.0 перетворює традиційні підходи до сталого розвитку, що у попередні роки обмежувалися комплаєнсом та філантропією, на інтелектуаль-

но-цифрову модель управління, інтегруючи дані, аналітику, цифрові технології та управлінські практики в єдину систему.

Впровадження в агробізнесі архітектури ESG 4.0 дозволить поєднати цифрово-аналітичні, управлінсько-стратегічні, інституційно-регуляторні та еко-системно-колаборативні модулі у такий спосіб забезпечити комплексний підхід до управління екологічними, соціальними та корпоративними аспектами діяльності агропід-

приємств. Така архітектура сприятиме прозорості та достовірності даних, ефективності прийняття рішень та оптимізації ланцюгів постачання, формуванню середовища спільної відповідальності та партисипативного управління, де всі стейкхолдери будуть залучені до визначення цілей, пріоритетів та оцінки ефективності ESG-процесів, що забезпечить підвищення легітимності управлінських рішень та узгодження інтересів різних учасників, підсилить конкурентоспроможність і створить умови для економічного зростання агробізнесу в умовах високої турбулентності та системної невизначеності.

### Література:

1. Alkaraan F., Albitar K., Hussainey K., Venkatesh V. (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG). *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 175, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121423>.
2. Левченко Н., Левченко С. Управління ризиками ESG-інвестування проектів зі сталого розвитку компаній, розташованих у зоні геополітичного конфлікту. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. С. 623—631. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.623>
3. Datsii O., Levchenko N., Shyshkanova G., Dmytrenko R., Abuselidze G. (2021). State Decoupling Audit of Low-Carbon Agricultural Production. *Rural sustainability research*. Vol. 45, pp. 93-112. DOI:10.2478/plua-2021-0011
4. Tkachenko A., Levchenko N., Pozhuieva T., Sevastyanov R. and Levchenko S. Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors. *ICSF-2023*. Kryvyi Rih, Ukraine. DOI 10.1088/1755-1315/1254/1/012126

5. Скорик, М., & Мужайло, Р. (2025). Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, esg-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис*, (9), 136—142. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>

6. Вініченко І.І., Дідур К.М., Добродзій Т.В. Інвестиції в сільське господарство як головне джерело досягнення продовольчої безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 49—55. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.49

7. Peixoto, J.A., de bem Machado, A., Morbach, J., Tramontina, A.C., Richter, M. (2025). ESG in an Industry 4.0 Context: A Promising Encounter. *Environmental, Social, Governance and Digital Transformation in Organizations. Information Systems Engineering and Management*. Vol 35. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-86079-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-86079-9_21)

8. Sato, R.S., Gotz, J.D., Borsato, M., Macedo, F.P., Michalick, E.D. (2026). Quality 4.0 as a Driver for Corporate Sustainability: An Approach for Integrating ESG Strategy into Business Operations. *The Future of Automation and Manufacturing: Intelligence, Agility, and Sustainability. FAIM 2025. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-032-07675-5\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-032-07675-5_51)

9. Kumar M., Raut R., Mangla S., Chowdhury S., Choubey V. (2024). Moderating ESG compliance between industry 4.0 and green practices with green servitization: Examining its impact on green supply chain performance. *Technovation*. Vol. 129, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.-2023.102898>

10. Kolling G., Andrade G., Peixoto V. (2022). ESG empreendedorismo sustentavel e as perspectivas da industria 4.0 no agronegocio. *Strong*. Vol.3. DOI: <https://doi.org/10.58941/26760452/v2.n3.37>

11. Heng L. (2024). An overview of ESG and Industry 5.0 integration in project sustainability. *Industry 5.0: Design, standards, techniques and applications for manufacturing* [https://doi.org/10.1049/PBME026E\\_ch12](https://doi.org/10.1049/PBME026E_ch12)

12. Лагодієнко О.В. Сталий розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С.67—72. DOI: 10.32702/2306-6814.-2024.17.67

13. Кифяк В.І., Дубінський Р.В. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 1 (48). С. 220—227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>

14. Heukelom T. (2025). ESG at the Cutting-Edge: Building Systems that Learn, Adapt, and Benefit from Change. *ESGtoday* URL: <https://www.esgtoday.com/guest-post-esg-at-the-cutting-edge-building-systems-that-learn-adapt-and-benefit-from-change/>

15. ESG 4.0 — Complex Converging Systemic Risk (CCSR) in an Autocratic World, *Blended Capital*, 2025. URL: <https://blended.capital/esg4/>

16. Оганісян А.А. Бізнес-моделі реалізації стратегії аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 168—176. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.168

17. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. Vol. 38 (3), 268—295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

18. Porter, M. E., & 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. URL: <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>

19. Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781119199960

20. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210—233. <https://doi.org/10.1080/20430795.-2015.1118917>

21. Saxena A., Singh R., Gehlot A., Akram S., Twala B., Singh A., Montero E. and Priyadarshi N. (2023). Technologies Empowered Environmental, Social, and Governance (ESG): An Industry 4.0 Landscape. *Sustainability*. Vol. 15. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/309>

#### References:

1. Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., & Venkatesh, V. (2022), "Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG)", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121423>

2. Levchenko, N., & Levchenko, S. (2025), "Risk management of ESG-investment in sustainable development projects of companies located in geopolitical conflict zones", *Economic Analysis*, vol. 35, pp. 623—631. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.623>

3. Datsii, O., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Dmytrenko, R., & Abuselidze, G. (2021), "State

decoupling audit of low-carbon agricultural production", *Rural Sustainability Research*, vol. 45, pp. 93—112. <https://doi.org/10.2478/plua-2021-0011>

4. Tkachenko, A., Levchenko, N., Pozhuieva, T., Sevastyanov, R., & Levchenko, S. (2023), "Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors", *ICSF-2023, Kryvyi Rih, Ukraine*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012126>

5. Skoryk, M., & Muzhailo, R. (2025), "Sustainable development model of agribusiness: Synergy of circularity, ESG standards, and social partnership", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 9, pp. 136—142. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>

6. Vinichenko, I. I., Didur, K. M., & Dobrodziy, T. V. (2024), "Investments in agriculture as a key source of achieving food security in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 1, pp. 49-55. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.1.49>

7. Peixoto, J. A., de Bem Machado, A., Morbach, J., Tramontina, A. C., & Richter, M. (2025), "ESG in an Industry 4.0 context: A promising encounter", *Environmental, Social, Governance and Digital Transformation in Organizations. Information Systems Engineering and Management*, vol. 35. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-86079-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-031-86079-9_21)

8. Sato, R. S., Gotz, J. D., Borsato, M., Macedo, F. P., & Michalick, E. D. (2026), "Quality 4.0 as a driver for corporate sustainability: An approach for integrating ESG strategy into business operations", *The Future of Automation and Manufacturing: Intelligence, Agility, and Sustainability. FAIM 2025. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-032-07675-5\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-032-07675-5_51)

9. Kumar, M., Raut, R., Mangla, S., Chowdhury, S., & Choubey, V. (2024), "Moderating ESG compliance between Industry 4.0 and green practices with green servitization: Examining its impact on green supply chain performance", *Technovation*, vol. 129. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102898>

10. Kolling, G., Andrade, G., & Peixoto, V. (2022), "ESG empreendedorismo sustentavel e as perspectivas da industria 4.0 no agronegocio", *Strong*, vol. 3. <https://doi.org/10.58941/26760452/v2.n3.37>

11. Heng, L. (2024), "An overview of ESG and Industry 5.0 integration in project sustainability", *Industry 5.0: Design, standards, techniques and applications for manufacturing*. [https://doi.org/10.1049/PBME026E\\_ch12](https://doi.org/10.1049/PBME026E_ch12)

12. Lahodienko, O. V. (2024), "Sustainable development of agro-industrial enterprises of Ukraine through ESG strategies", *Investments: Practice and Experience*, vol. 17, pp. 67—72. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.-17.67>

13. Kifyak, V. I., & Dubinsky, R. V. (2024), "Institutional system of sustainable development of the agricultural sector: Adaptation mechanism under fluctuations", *Sustainable Development of Economy*, vol. 1(48), pp. 220—227. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>

14. Heukelom, T. (2025), "ESG at the cutting-edge: Building systems that learn, adapt, and benefit from change", *ESG Today*, available at: <https://www.esgtoday.com/guest-post-esg-at-the-cutting-edge-building-systems-that-learn-adapt-and-benefit-from-change/> (Accessed 15 Nov 2025).

15. Blended Capital (2025), "ESG 4.0 — Complex converging systemic risk (CCSR) in an autocratic world", available at: <https://blended-capital/esg4/> (Accessed 15 Nov 2025).

16. Oganisyan, A. A. (2024), "Business models for implementing agricultural production strategy", *Agrosvit*, vol. 6, pp. 168—176. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.168>

17. Carroll, A. B. (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, vol. 38 (3), pp. 268—295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

18. Porter, M. E., & 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, available at: <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf> (Accessed 15 Nov 2025).

19. Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010), *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons. Hoboken. USA. <https://doi.org/10.1002/9781119199960>

20. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015), "ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies", *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 5(4), pp. 210—233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

21. Saxena, A., Singh, R., Gehlot, A., Akram, S., Twala, B., Singh, A., Montero, E., & Priyadarshi, N. (2023), "Technologies empowered environmental, social, and governance (ESG): An Industry 4.0 landscape", *Sustainability*, vol. 15, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/309> (Accessed 15 Nov 2025).

*Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.*

УДК 631.1

С. А. Вінцовський,  
аспірант, ННЦ "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7210-0262>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.279

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Vintskovskyi,  
Postgraduate student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING THE MATERIAL AND TECHNICAL BASE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджуються теоретико-методичні аспекти формування та розвитку матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств України, яка слугує стратегічним ресурсом модернізації аграрного сектору та виступає показником ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Досліджено наукові підходи до матеріально-технічної бази та виявлено відсутність її правового визначення у чинному законодавстві. Запропоновано концептуально-системний підхід до формування та розвитку матеріально-технічної бази, який передбачає розгляд її як цілісної структурованої системи, інтеграцію зовнішніх та внутрішніх факторів, врахування інвестиційної підтримки, інституційних механізмів та впровадження інноваційних технологій.

Окреслено два основні напрями модернізації: кількісний, який передбачає приведення показників розвитку у відповідність із сучасними стандартами та передовими практиками; якісний, спрямований на впровадження новітніх технологій, підвищення продуктивності та покращення якості виробництва сільськогосподарської продукції.

Показано, що ефективне формування матеріально-технічної бази можливо лише за умови системного підходу, який забезпечує ідентифікацію ресурсів, аналізує їх взаємодію із зовнішнім середовищем та враховує дію імпліцитних та історичних факторів, які впливають на процеси формування та розвитку матеріально-технічної бази.

Особливу увагу приділено ролі інвестицій, які виконують подвійну функцію: відшкодовують знос основних засобів та забезпечують умови для їх розширеного розвитку. Встановлено, що ефективність модернізації матеріально-технічної бази визначається здатністю підприємств адаптуватися до інституційних змін, застосовувати сучасні управлінські, економічні та інноваційно-технологічні механізми, а також здійснювати постійний моніторинг і коригування економічних процесів.

Визначено, що комплексне оновлення технічного оснащення та модернізація інфраструктури сприяють підвищенню продуктивності аграрного виробництва, забезпечують соціально-економічну стійкість розвитку сільських територій і стимулюють інноваційне зростання.

The article examines the theoretical and methodological aspects of the formation and development of the material and technical base of agricultural enterprises in Ukraine, which serves as a strategic resource for the development of the agricultural sector and acts as an indicator of efficiency, innovation and competitiveness. Scientific approaches to the material and technical base are studied and the absence of its legal definition in current legislation is revealed. A conceptual and systemic approach to the formation and development of the material and technical base is proposed, which involves considering it as a holistic structured system, integrating external and internal factors, taking into account investment support, institutional mechanisms and the introduction of innovative technologies.

Two main areas of modernization are outlined: quantitative, which involves bringing development indicators into line with modern standards and best practices; qualitative, aimed at introducing the latest technologies, increasing productivity and improving the quality of agricultural production.

It is shown that the effective formation of the material and technical base is possible only under the condition of a systemic approach that ensures the identification of resources, analyzes their interaction with the external environment and takes into account the action of implicit and historical factors that influence the processes of formation and development of the material and technical base.

Particular attention is paid to the role of investments that perform a dual function: they compensate for the depreciation of fixed assets and provide conditions for their expanded development. It is established that the effectiveness of the modernization of the material and technical base is determined by the ability of enterprises to adapt to institutional changes, apply modern management, economic and innovation and technological mechanisms, as well as to carry out constant monitoring and adjustment of economic processes.

It is determined that the comprehensive renewal of technical equipment and modernization of infrastructure contribute to increasing the productivity of agricultural production, ensure the socio-economic sustainability of the development of rural areas and stimulate innovative growth.

*Ключові слова: матеріально-технічна база, сільськогосподарські підприємства, ефективність, інвестиції, економіка, інновації, модернізація, ресурси.*

*Key words: material and technical base, agricultural enterprises, efficiency, investments, economy, innovations, modernization, resources.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Слід відзначити, що матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств є стратегічним ресурсом розвитку аграрного сектора економіки, який формує траєкторію його еволюції. Цілком очевидно і те, що саме рівень техніко-технологічного забезпечення сільськогосподарських виробників стає індикатором ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності національної економіки.

Варто зазначити, що нинішня аграрна політика України демонструє зростаючу увагу до процесів відтворення матеріально-технічних ресурсів агропромислового комплексу, що розглядається у контексті визначення пріоритетних напрямів розвитку сільського господарства, орієнтованого на виробництво харчових продуктів високої якості.

Отож, матеріально-технічна база аграрного сектора посідає визначальне місце у структурі виробничої системи в контексті забезпечення довгострокового розвитку країни.

Разом з тим, незважаючи на наявність позитивних тенденцій у розвитку сільськогосподарського виробництва, процес відтворення матеріально-технічної бази аграрного сектору залишається ускладненим низкою системних проблем. До основних із них належать технологічне відставання від провідних країн світу, недостатній рівень забезпеченості сучасним технічним обладнанням і високотехнологічними рішеннями, а також обмежений доступ до

результатів передових наукових досліджень. Вітчизняні науково-технологічні розробки, створені на основі новітніх досягнень науки та техніки, у більшості випадків не знаходять належного відображення у виробничій практиці. Така ситуація формує додаткові технологічні ризики, гальмує процеси інноваційного оновлення та негативно позначається на ефективності модернізації матеріально-технічних ресурсів аграрного виробництва. Саме тому, подальший розвиток аграрної сфери неможливий без системного підходу щодо оновлення матеріально-технічної бази та створення сприятливих умов для впровадження науково обґрунтованих технологічних рішень. Інтеграція науки, інновацій та державної підтримки має стати основою сталого розвитку сільського господарства у сучасних постіндустріальних умовах.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемами формування, розвитку та ефективного використання матеріально-технічної бази аграрних підприємств займалися такі науковці, як О. В. Вишневецька [1], Ю. П. Вітковський [2], В. І. Дячек [3], О. В. Захарчук [4], М. Г. Михайлов [5], Я. Ф. Навроцький [6], Т. М. Остапенко [7], Т. М. Саванчук [8], Н. І. Труш [9] та ін. Проте, незважаючи на здобутки вже існуючих досліджень, актуальність проблеми залишається досить високою через складність її вирішення, що обумовлює потре-

бу в подальших наукових дослідженнях. Особливої уваги заслуговують питання модернізації та раціонального формування матеріально-технічної бази сучасних сільськогосподарських підприємств. Очевидно, що рівень наукової опрацьованості проблем залишається недостатнім — бракує чіткого теоретико-методичного забезпечення ефективного управління матеріально-технічними ресурсами сільськогосподарських підприємств під час проведення модернізаційних заходів. Поряд із цим, не менш значущим постає і обґрунтування чіткої логічної послідовності, добір відповідних інструментів та окреслення ключових напрямів, які забезпечують системність у формуванні інноваційно-інвестиційного підґрунтя для розвитку матеріально-технічної бази.

### МЕТА СТАТТІ

Поглиблення теоретичних засад та розробка методичних підходів, спрямованих на підвищення ефективності формування й розвитку матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Безумовно, що рівень матеріально-технічної бази на сьогодні виступає визначальним фактором конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, оскільки він зумовлює їхню здатність упроваджувати сучасні технологічні рішення, оперативно реагувати на ринкові перетворення та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал.

Однак важливо наголосити, що нині — як це парадоксально би не виглядало — одна з основних проблем у дослідженнях матеріально-технічної бази підприємств є відсутність чіткого та однозначного визначення цього поняття. Аномальність ситуації полягає у тому, що незважаючи на значну увагу до цього питання, в науковій літературі, і досі не існує єдиного підходу до трактування змісту дефініції "матеріально-технічна база підприємств". У зв'язку з цим, на нашу думку, доцільним є перш за все провести аналіз вітчизняного законодавства та нормативно-правових актів, які регламентують функціонування та / або розвиток матеріально-технічної бази підприємств.

У результаті детального вивчення чинного законодавства встановлено, що в Україні наразі відсутній будь-який закон та / або інший нормативно-правовий акт, який чітко визначав би поняття "матеріально-технічна база підприємств" та водночас мав би належну юридичну

силу. Так, наприклад, замість "матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств" досить часто використовуються такі розпливчасті словосполучення, як "матеріально-технічні ресурси для потреб сільськогосподарських товаровиробників" [10], "виробничо-технічне забезпечення", "матеріально-технічне забезпечення", "матеріально-технічне постачання" та інші, про що досить детально описано у науковій літературі, наприклад [1—6]. Як наслідок, така прогалина у правовому регулюванні створює низку практичних труднощів: від невизначеності критеріїв оцінювання виробничих ресурсів до ускладнень у застосуванні норм господарського та / або податкового законодавства.

У науковій періодиці, наприклад [7-9] матеріально-технічна база розглядається також у різних теоретичних площинах — від вузького трактування як сукупності засобів виробництва до ширшого розуміння, що охоплює інфраструктурні, технологічні, організаційні та ресурсні компоненти. Внаслідок цього сучасні наукові джерела використовують різні концептуальні управлінські підходи, відображаючи багатоаспектність та структурну складність матеріально-технічного забезпечення підприємств.

Важливо відзначити, що проблеми забезпечення сільського господарства України матеріально-технічними ресурсами та ефективного їх використання є базальними у контексті розвитку аграрної сфери. А тому не дивно, що особлива увага приділяється не лише визначенню нормативної потреби в основних засобах для виробництва сільськогосподарської продукції, а й коригуванню їхніх вартісних показників відповідно до сучасних умов господарювання. До речі, ці питання детально досліджувалися [11] такими вченими, як Ю. О. Лупенко та О. В. Захарчук, чиї напрацювання є особливо корисними для вдосконалення методів оцінки ресурсного забезпечення аграрного сектору.

Узагальнення наукових джерел та виокремлення домінантних теоретичних підходів дають підстави стверджувати, що в онтологічному розумінні матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств — це структурно впорядкована система матеріальних ресурсів і предметів праці, що охоплює виробничі будівлі та споруди, машинно-тракторний парк, транспортні засоби, технологічне й енергетичне обладнання, інженерно-інфраструктурні комплекси та інші засоби виробництва, які необхідні для здійснення ефективної аграрної діяльності.



**Рис. 1. Концептуально-системний підхід до формування і розвитку матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження на основі [1–8].

Потрібно відзначити, що повноцінно дослідити методичні засади формування та/або відтворення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств можливо лише на основі використання системного підходу. Такий підхід передбачає розгляд об'єкта дослідження (у нашому випадку матеріально-технічної бази) як цілісної інституційної системи, що, в свою чергу, дозволяє виявити як поточні проблемні точки та/або потенційні ризики, зумовлені впливом внутрішніх та зовнішніх детермінант, так і визначити шляхи їх подолання.

Отож, вважаємо, що матеріально-технічну базу сільськогосподарських підприємств вар-

то в обов'язковому порядку розглядати (рис. 1) через призму системного підходу з дотриманням його базових принципів, таких як цілісність, ієрархічність та структурованість.

У цьому контексті системний підхід передбачає необхідність чіткого визначення кінцевої мети формування та/або розвитку якісної матеріально-технічної бази, ідентифікації ресурсів, які будуть залучені під час забезпечення реалізації даних процесів, а також аналізу характеру та інтенсивності їх взаємодії із зовнішнім інституційним середовищем. Крім того, необхідно враховувати широкий спектр факторів, включаючи імпліцитні та історичні,

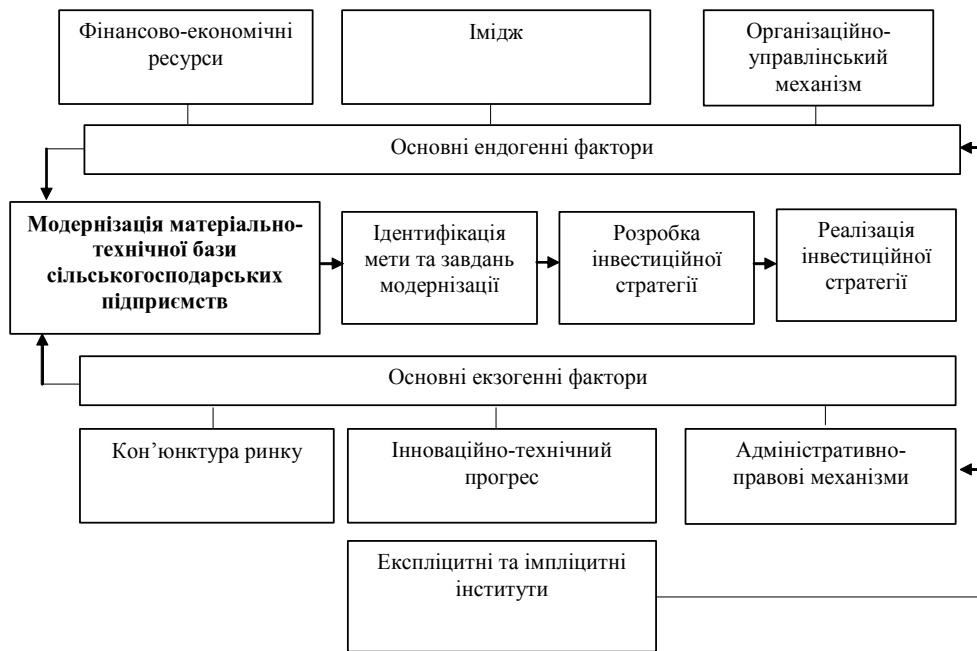


**Рис. 2. Факторна система модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств**

Джерело: власні дослідження.

які істотно впливають на процеси відтворення в аграрній сфері.

Результативність процесу формування та / або розвитку матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств обумовлюється впливом комплексного поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів. Необхідно відмітити, що ці фактори здатні як пом'якшувати, так і посилювати негативні прояви організаційно-управлінських та технологічних дисбалансів у виробничій діяльності. До того ж, вони визначають загальні умови функціонування економічних суб'єктів аграрного сектору, впливаючи на ефективність використання наявних ресурсів, рівень інвестиційної та інноваційної активності, а також на стійкість господарських процесів у довгостроковій перспективі.

Треба враховувати, що в рамках реалізації процесів модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств доцільно виокремлювати два основні напрями: кількісний та якісний. Так, кількісний аспект, по суті, полягає у приведенні основних показників розвитку матеріально-технічної бази у відповідність до сучасних стандартів та / або передових практик, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств. При цьому, динаміку розвитку в цьому напрямі визначають потреби аграрного сектору, державні програми підтримки та глобальні тенденції у сфері сільськогосподарських технологій. У

свою чергу, якісний аспект передбачає впровадження сучасних технологій, які здатні сприяти підвищенню ефективності виробництва, продуктивності та якості сільськогосподарської продукції.

Необхідно чітко усвідомлювати і те, що будь-яке удосконалення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств завжди потребує значного залучення інвестиційних ресурсів. На нашу думку, для кращого розуміння та систематизації процесів модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств доцільно представити основні фактори у вигляді схеми (рис. 2), що дозволяє наочно відобразити їх взаємозв'язки та вплив на розвиток сільськогосподарських підприємств.

Зауважимо, що саме інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази мають стратегічне значення, однак їх реалізація супроводжується високою невизначеністю та значним впливом різноманітних факторів, у першу чергу, пов'язаних із дією експліцитних та імпліцитних інститутів.

Досвід свідчить, що система експліцитних та імпліцитних інститутів відіграє ключову роль у процесі формування та / або розвитку матеріально-технічної бази. Адже рівень професійної підготовки, історично сформовані практики, внутрішня мотивація та управлінські цінності є провідними факторами, що впливають на ефективність прийняття рішень в аграрній сфері.

Окремо слід відзначити, що система модернізації матеріально-технічної бази сільських підприємств є, по сіті, впорядкованою сукупністю взаємодії агентів ринку в аграрному секторі економіки, яка спрямована на технологічне удосконалення та/або оновлення засобів та предметів праці. А її успішне функціонування забезпечується комплексом управлінських, економічних та інноваційно-технологічних механізмів, тоді як ефективність визначається здатністю адаптуватися до зовнішніх інституційних викликів у постіндустріальних ринкових умовах.

Стабільне функціонування аграрного сектору безпосередньо залежить від його спроможності підтримувати необхідні обсяги виробництва, що вимагає постійної модернізації матеріально-технічної бази. Реалізувати таку модернізацію можна лише за послідовної, економічно аргументованої інвестиційної політики, у якій беруть участь як сільськогосподарські виробники, так і інші економічні агенти, у т. ч. державні органи влади.

Не можна не помітити, що інвестиції повинні виконувати подвійну функцію: вони мають відшкодовувати поточний знос матеріально-технічної бази і водночас створювати передумови її розширеного розвитку на довгостроковій перспективі.

Треба відзначити і те, що у сучасному економічному дискурсі концептуально-системний підхід до модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств трактується як багатокомпонентна та структурно упорядкована система, яка забезпечує узгоджене функціонування ключових елементів відтворювального процесу, формує методичне підґрунтя для підвищення ефективності та стійкості розвитку аграрного виробництва, а також визначає роль інвестицій в якості ключового механізму оновлення та розширення виробничих потужностей.

Реалії сьогодення свідчать, що механізм формування та розвитку матеріально-технічної бази є складною конфігурацією суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків, в межах якої реалізуються цільові установки, методичні принципи, інструментарій регулювання, інституційні форми та кінцеві результати економічної діяльності. Найважливішим аспектом його функціонування є процедури постійного моніторингу та коригування економічних процесів, що охоплюють різні рівні господарської ієрархії.

Взагалі, на нашу думку, факторна система модернізації матеріально-технічної бази є динамічною, органічною системою, яка є чутли-

вою до інституційних змін, що потребує специфічних підходів до економічного регулювання. Функціонування цієї системи не обмежується сукупністю виробничих елементів, а реалізується як складна соціально-економічна структура адаптаційних механізмів, яка сприяє стабільності та ефективності модернізаційних процесів.

## ВИСНОВКИ

В умовах сучасних фінансових обмежень, що характерні для діяльності сільськогосподарських підприємств, ключовим стратегічним завданням є визначення ефективних механізмів формування та розвитку матеріально-технічної бази. Вважаємо, що раціональність обраних стратегічних рішень безпосередньо впливає не лише на продуктивність виробничих процесів, а й на здатність аграрного сектору забезпечувати стійкий розвиток, підвищувати конкурентоспроможність та стимулювати інноваційне зростання. У цьому контексті ефективне управління ресурсами та впровадження сучасних технологічних підходів є критичними факторами підвищення результативності господарської діяльності в умовах невизначеності.

Отож, цілком очевидно, що комплексне оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств та модернізація інфраструктури у поєднанні з раціональним використанням земельних угідь сприяють підвищенню продуктивності аграрного виробництва та одночасно забезпечують соціально-економічну стійкість розвитку сільських територій.

## Література:

1. Захарчук О. В., Вишневецька О. В. Матеріально-технічне забезпечення аграрної сфери. Економіка АПК. 2020. № 10. С. 29—37.
2. Вітковський Ю. П. Інноваційний розвиток технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Економіка країни: стан, досягнення та перспективи подальшого співробітництва з країнами ЄС: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2014. С. 88—91.
3. Дячек В. І. Визначення потреби сільськогосподарських товаровиробників у технічних засобах. Пропозиція. 2007. № 2. С. 96—99.
4. Захарчук О. В., Михайлов М. Г. Оцінка економічної ефективності використання матеріально-технічної бази підприємств. Економіка АПК. 2017. № 2. С. 25—32.
5. Михайлов М. Г. Інноваційно-інвестиційний розвиток матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Київ: ННЦ "ІАЕ". 2018. 334 с.

6. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку сільськогосподарської техніки: наукове видання / [Я. Ф. Навроцький ]; Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 76 с.

7. Остапенко Т. М. Інвестиції через кооперацію та холдингові компанії — фактори сприяння покращення матеріально-технічного забезпечення аграрних виробників. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2007. № 4. С. 180—183.

8. Саванчук Т. М. Інвентаризація як метод контролю в системі управління матеріально-технічним забезпеченням аграрних підприємств. Фінансово-облікове забезпечення сталого розвитку аграрного сектора України: колективна монографія / за заг. ред. Л.І. Катан та Н.І. Демчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 507—517.

9. Труш Н. І. Ресурсно-технічне забезпечення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств в аграрній сфері регіону. Агросвіт. 2011. № 5. С. 41—44.

10. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>. (дата звернення: 10.11.2025).

11. Матеріально-технічне забезпечення сільського господарства України: посібник; за ред. Ю. О. Лупенка та О. В. Захарчука. Київ: ННЦ ІАЕ, 2015. 144 с.

#### References:

1. Zakharchuk, O.V. and Vyshnevetska, O.V. (2020), "Material and technical support of the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 29—37.

2. Vitkovs'kyj, Yu.P. (2014), "Innovative development of technical support of agricultural enterprises", *Ekonomika krainy: stan, dosiahnennia ta perspektyvy podal'shoho spivrobitnytstva z krainamy YeS: materialy Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. [The country's economy: state, achievements and prospects for further cooperation with EU countries: materials of the International Scientific and Practical Conference]*, ONU im. I.I. Mechnykova, Odesa, Ukraine, pp. 88—91.

3. Diachek, V.I. (2007), "Determining the need of agricultural producers for technical means", *Propozytsiia*, vol. 2, pp. 96—99.

4. Zakharchuk, O.V. and Mykhajlov, M.H. (2017), "Assessment of the economic efficiency of using the material and technical base of enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 25—32.

5. Mykhajlov, M.H. (2018), *Innovatsijno-investytsijnyj rozvytok material'no-tekhnichnoi bazy ahrarykh pidpryemstv [Innovative and investment development of the material and*

*technical base of agricultural enterprises]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

6. Navrots'kyj, Ya.F. (2023), *Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku rynku sil's'kohospodars'koi tekhniky [Current state and prospects for the development of the agricultural machinery market]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

7. Ostapenko, T.M. (2007), "Investments through cooperation and holding companies — factors contributing to the improvement of the material and technical support of agricultural producers", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 4, pp. 180—183.

8. Savanchuk, T.M. (2017), "Inventory as a control method in the management system of the material and technical support of agricultural enterprises", *Finansovo-oblikove zabezpechennia staloho rozvytku ahrarynoho sektora Ukrainy [Financial and accounting support for the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine]*, Porohy, Dnipro, Ukraine, pp. 507—517.

9. Trush, N.I. (2011), "Resource and technical support of the production activities of agricultural enterprises in the agricultural sector of the region", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 41—44.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 10.11.2025).

11. Lupenko, Yu.O. and Zakharchuk, O.V. (2015), *Materialno-tekhniche zabezpechennia sil's'koho hospodarstva Ukrainy: posibnyk [Material and technical support of agriculture in Ukraine]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.2

А. Д. Андрющенко,  
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-2740>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.286

## КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В БІОЕКОНОМІЦІ

A. Andriushchenko,  
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

### KEY FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANIES IN THE BIOECONOMY

Досліджено впливу боїнновацій на економічний розвиток США, про що свідчать яскраві приклади успіху в районі затоки Сан-Франциско в Каліфорнії та на стику Бостона та Кембриджу у Массачусетсі. За останні два десятиліття сотні тисяч робочих місць було створено завдяки стартапам та великим транснаціональним компаніям-лідерам, які залучали додаткові допоміжні послуги, включаючи венчурний капітал. Сьогодні багато інших юрисдикцій — як у США, так і за кордоном — прагнуть відтворити цю продуктивну екосистему для підтримки свого економічного розвитку. Зростання боїнновацій обумовлено чотирма зацікавленими сторонами: академічними медичними та дослідницькими центрами (АМС); біотехнологічними та фармацевтичними компаніями; інвесторами, включаючи венчурний капітал; а також місцевими, регіональними та державними установами.

Визначено, що максимізація цінності цих відносин залежить від визначення областей, в яких цілі та місії збігаються. Хоча може здатися, що збіги невеликі, вони несуть у собі перетворюючий потенціал. Таким чином, подолання роз'єднаності, яка перешкоджає розвитку екосистеми інновацій, є критично важливою для успіху. Наприклад, місію АМС зазвичай зосереджено на досконалості в дослідженнях, викладанні та догляді за пацієнтами. Але інша ключова частина їхньої місії — трансформувати фундаментальні медичні прориви, які значною мірою фінансуються за рахунок державних коштів через такі установи, як Національні інститути охорони здоров'я (NIH), на покращення медичного обслуговування. Ці поліпшення зазвичай комерціалізуються приватним сектором, що призводить до зростання доходів та створення нових робочих місць. Аналогічним чином, хоча венчурні капіталісти насамперед орієнтовані на повернення інвестицій для своїх партнерів з обмеженою відповідальністю, такі інвестиції залишаються життєздатним способом досягнення суттєвих інвестиційних мультиплікаторів. З 2008 року середні мультиплікатори для приватних біотехнологічних компаній, що фінансуються венчурним капіталом за допомогою операцій злиття та поглинання, зростають, тоді як ринок IPO у біотехнологічній галузі починає знову відкриватися.

The impact of bioinnovation on U.S. economic development is examined, as evidenced by striking examples of success in the San Francisco Bay Area in California and at the junction of Boston and Cambridge in Massachusetts. Over the past two decades, hundreds of thousands of jobs have been created by startups and large multinational leaders that have attracted additional support services, including venture capital. Today, many other jurisdictions — both in the United States and abroad — are seeking to replicate this productive ecosystem to support their economic development. The growth of bioinnovation is driven by four stakeholders: academic medical and research centers (AMCs); biotechnology and pharmaceutical companies; investors, including venture capital; and local, regional, and federal government agencies. It is determined that maximizing the value of these relationships depends on identifying areas where goals and missions overlap. Although the overlaps may seem small, they carry transformative potential. Thus, overcoming the disjointedness that hinders the development of an innovation ecosystem is critical to success. For example, the mission of AMCs is typically focused on excellence in research, teaching, and patient care. But another key part of their mission is to translate fundamental medical breakthroughs, largely funded by government funds through institutions such as the National

Institutes of Health (NIH), into improvements in healthcare. These improvements are typically commercialized by the private sector, leading to increased revenues and job creation. Similarly, while venture capitalists are primarily focused on returns for their limited partners, such investments remain a viable way to achieve significant investment multipliers. Since 2008, average multiples for private venture-backed biotech companies through mergers and acquisitions have been rising, while the biotech IPO market is starting to reopen.

*Ключові слова: біоінновації, економічний розвиток, стартап, транснаціональні компанії, венчурний капітал, продуктивна екосистема, медичні та дослідницькі центри, цінності, мультиплікатори*

*Key words: bioinnovation, economic development, startup, transnational companies, venture capital, productive ecosystem, medical and research centers, values, multipliers.*

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

Біоінновації стали ключовим фактором економічного розвитку США, про що свідчать яскраві приклади успіху в районі затоки Сан-Франциско в Каліфорнії та на стику Бостона та Кембриджу у Массачусетсі. За останні два десятиліття сотні тисяч робочих місць було створено завдяки стартапам та великим транснаціональним компаніям-лідерам, які залучали додаткові допоміжні послуги, включаючи венчурний капітал. Сьогодні багато інших юрисдикцій — як у США, так і за кордоном — прагнуть відтворити цю продуктивну екосистему для підтримки свого економічного розвитку.

Зростання біоінновацій обумовлено чотирма зацікавленими сторонами: академічними медичними та дослідницькими центрами (АМС); біотехнологічними та фармацевтичними компаніями; інвесторами, включаючи венчурний капітал; а також місцевими, регіональними та державними установами [1]. У кожній із цих зацікавлених сторін суттєво різні пріоритети та цілі.

Максимізація цінності цих відносин залежить від визначення областей, в яких цілі та місії збігаються. Хоча може здатися, що збіги невеликі, вони несуть у собі перетворюючий потенціал. Таким чином, подолання роз'єднаності, яка перешкоджає розвитку екосистеми інновацій, є критично важливою для успіху. Наприклад, місію АМС зазвичай зосереджено на досконалості в дослідженнях, викладанні та

догляді за пацієнтами. Але інша ключова частина їхньої місії — трансформувати фундаментальні медичні прориви, які значною мірою фінансуються за рахунок державних коштів через такі установи, як Національні інститути охорони здоров'я (NIH), на покращення медичного обслуговування [2]. Ці поліпшення зазвичай комерціалізуються приватним сектором, що призводить до зростання доходів та створення нових робочих місць. Аналогічним чином, хоча венчурні капіталісти насамперед орієнтовані на повернення інвестицій для своїх партнерів з обмеженою відповідальністю, такі інвестиції залишаються життєздатним способом досягнення суттєвих інвестиційних мультиплікаторів. З 2008 року середні мультиплікатори для приватних біотехнологічних компаній, що фінансуються венчурним капіталом за допомогою операцій злиття та поглинання, зростають, тоді як ринок IPO у біотехнологічній галузі починає знову відкриватися. За перші п'ять місяців 2013 року було проведено десять IPO, що є найбільшим показником майже десятиліття.

Хоча фармацевтичні та біотехнологічні компанії мають бути зосереджені на прибутковості акціонерів, внутрішніх ресурсів для досягнення цієї мети найчастіше не вистачає. Тому для цього також потрібні зусилля щодо взаємодії з іншими заінтересованими сторонами за допомогою передконкурентної співпраці з керуючими компаніями (АМС), яка забезпечує доступ до потенційно нових перспективних активів. Нарешті, для урядів біоінновації мають мультиплікативний ефект, збільшуючи подат-

Таблиця 1. Приклади для висвітлення трьох ключових сфер створення цінності, орієнтованої на продукт

| Створення цінності, орієнтоване на продукт | Приклади бізнес-цінності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Приклади споживчої цінності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Біопокращений продукт                      | <i>Гіалуронова кислота</i><br>Традиційно екстрагована з гребенів півня, гіалуронова кислота (HLA) зараз виробляється переважно шляхом мікробної ферментації. Біопродукована HLA не містить тваринних компонентів, має нижчі виробничі витрати, зменшене забруднення навколишнього середовища та регульовану молекулярну масу. Зі зростанням споживчого попиту, розмір світового ринку HLA оцінюється в 11,14 мільярда доларів у 2025 році | <i>Хімозин</i><br>Хімозин отримав схвалення Управління з контролю за продуктами харчування та лікарськими засобами США (FDA) у 1990 році. Спочатку хімозин виготовляється з телячого сичугу, але також може бути виготовлений з інженерних дріжджів. Більшість твердих сирів у США та Великій Британії використовують ферментований хімозин, що є вегетаріанською етичною альтернативою                                   |
| Біо-суперіорні продукти                    | <i>Гібридна кукурудза</i><br>Гібридні сорти кукурудзи TELA генетично модифіковані для покращення стійкості до комах та посухи, а також збільшення врожайності до 60%. Зовсім недавно, у лютому 2025 року, Ефіопія приєдналася до Південної Африки, Нігерії та Кенії, щоб схвалити комерціалізацію біотехнологічної кукурудзи, підтримуючи мільйони фермерів по всій Африці                                                                | <i>Помідор «Сицилійський Руж»</i><br>Сорт помідорів «Сицилійський Руж» від Sanatech Seed створений за допомогою технології CRISPR-Cas9 для підвищення рівня гамма-аміномасляної кислоти (ГАМК), яка, як стверджується, знижує кров'яний тиск та сприяє розслабленню. Від розробки до комерціалізації в Японії всього за два роки, онлайн-продажі розпочалися у вересні 2022 року                                          |
| Біодеструктивні продукти                   | <i>Азотфіксуючі мікроби</i><br>Станом на 2024 рік, азотфіксуючі мікробні продукти Pivot Bio, які можуть замінити до 25% традиційних добрив, використовувалися на понад 5 мільйонах акрів сільськогосподарських угідь США. З урахуванням того, що викиди синтетичних добрив становлять лише 2% від загальної кількості, а виробництво в 1000 разів менше води, потенційна експлуатаційна цінність є значною                                | <i>Персоналізована терапія CAR-T</i><br>Терапія CAR-T, така як та, що надається Novartis, забезпечує цілеспрямоване лікування раку з покращеною ефективністю та підвищеною специфічністю порівняно з традиційними підходами. Світовий ринок клітинної терапії CAR-T для препаратів за показаннями Kymriah оцінювався в 4,38 мільярда доларів у 2023 році та, за прогнозами, зросте до 16,35 мільярда доларів до 2032 року |

кову базу та створюючи робочі місця завдяки сприятливій для інновацій міській інфраструктурі. Дані показують, що інтерактивна матриця, яка підтримує інновації, стала обов'язковою умовою для зростання валових показників у секторах, життєво важливих для конкурентоспроможності у XXI столітті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція біоекономіки, як нової парадигми економічного розвитку, є сферою вивчення вітчизняних та закордонних учених, зокрема В. Бугайчук, І. Грабчук, Н. Кравчук, J. Golebiewski, W. Luczka, L. Wiski, які у своїх публікаціях досліджують розвиток біоекономіки в Україні та США.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових факторів впливу на розвиток фармацевтичних компаній в умовах актуалізації біоекономіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Біоіновації на сьогодні акамулюють головні центри державних та приватних коштів, що виділяються на НДДКР, та однією з самих наукомістких (research-intensive) галузей сучасної світової економіки.

Важливість біоіновацій для економічного розвитку провідних регіонів світу та потенційні можливості щодо вирішення глобальних проблем людства, які відкриває їх використання,

зумовлює високий рівень уваги, що приділяється світовою спільнотою їхньому розвитку.

Тематика розвитку біоіновацій стала однією з головних сфер розгляду на одній із останніх зустрічей глав держав "великої вісімки" в Окінаві та Генуї. Фактично в 2000 р. світовим співтовариством (в особі "вісімки") були визнані перспективи біоіновацій та їх використання в економіці (у комюніке за підсумками зустрічі на Окінаві сказано, що розвиток наук про життя постійно покращує якість нашого життя. Відкриття нових можливостей медичної науки вказує на наявність у людства і особливо у світі розвитку міжнародної торгівлі продуктами, отриманими з використанням біотехнологій), було вказано на необхідність вироблення однакових підходів у світі до питань стандартів безпеки харчових продуктів на рівні Комісії Кодексу Аліментаріус та ОЕСР [3].

Чи можна говорити про те, що біоіновації до теперішнього часу розвивалися хаотично: їх розвиток був досить жорстко лімітований політикою держав і міжнародними організаціями з регулювання обігу продовольчих і сільськогосподарських продуктів, з регулювання обігу медикаментів, а також з різних аспектів наукових і прикладних досліджень, але проблема полягала в тому, що в кожному з них використанням застосовувалися загальні положення щодо регулювання обороту продукції інших секторів (фармацевтичного, сільськогосподарського, продовольчого).

Спеціальне регулювання піддавалися лише найбільш "екстремальні" напрями, наприклад, клонування людини. І якщо низка країн (США, Канада, Нова Зеландія) таке становище влаштовувало і влаштовує на сьогодні, то інші країни (країни ЄС, Японія) виступають за те, щоб зробити біотехнології та продукти, що їх містять, окремим об'єктом регулювання, що значною мірою зумовлює такий високий рівень уваги до цієї тематики у світі.

Якщо ж розглядати питання ширше, то роль біоіновацій як об'єкта "уваги" світової спільноти набагато різноманітніша і різні міжнародні організації (офіційні та неофіційні) бачат перед собою різні завдання щодо розвитку біотехнологій [4, с. 34].

Розглянемо ці аспекти політики світової спільноти щодо сучасних біоіновацій та продуктів, що їх містять, більш детально на прикладах для висвітлення трьох ключових сфер створення цінності, орієнтованої на продукт (таблиця 1).

З к. XX — н. XXI ст. біотехнології, їхній економічний розвиток привернув увагу най-

ширших верств громадськості, тематика їхнього розвитку стала однією з тем обговорень на зустрічі глав країн "великої вісімки" на зустрічі на Окінаві. Той факт, що ця тематика була порушена на цій зустрічі, був реакцією Групи 8 на активність діалогу щодо генно-модифікованих харчових продуктів та їхнього впливу на людський організм. За нашим припущенням, ініціаторами цієї дискусії виступило "неамериканське" крило "вісімки" (тобто країни, що входять до ЄС, де це питання стоїть найгостріше, а також Японією, яка була залучена до скандалу з кукурудзою СтарЛінк) [5, с.112]. Як впливає з комюніке наради, глави держав Групи 8 однозначно висловилися за необхідність біоіновацій та їх розвитку для світового господарства.

Але в той же час було зроблено низку дуже важливих застережень:

По-перше, біотехнології, насамперед аграрні, були визнані особливим сектором світового господарства, принаймні в "Комюніке..." була чітка вказівка на важливість розробки спеціальних заходів міжнародно-правового регулювання різних аспектів біотехнологій, зокрема продовольчих і сільськогосподарських товарів, що належать до сектору аграрних біотехнологій. їх переробки).

По-друге, як одне із завдань міжнародного регулювання було поставлено досягнення компромісу інтересів розвинених країн.

По-третє, було зазначено необхідність створення національних систем продовольчої безпеки, які б враховували як досягнення сучасної науки, і інтереси споживачів.

По-четверте, зазначено необхідність вироблення загальних підходів до регулювання обороту харчової продукції, отриманої за допомогою біоіновацій між організаціями, що регулюють різні аспекти цього обороту (Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), ОЕСР, Організації з продовольства та сільського господарства (ФАО) (англ. Food and Agriculture Organization, FAO)) [6].

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ще однією тенденцією, що впливає на загострення торгових суперечок у рамках СОТ, є зростання впливу громадських рухів за гуманне ставлення до тварин [7, с. 12]. Нові правила, прийняті у низці розвинених країн, зобов'язують селян відмовитися від жорстокого поводження з тваринами і наказують створювати їм нормальні умови існування. До таких правил

відноситься, наприклад, заборона утримання телят у тісних закритих приміщеннях. При цьому наявність інформації про жорстоке поводження з тваринами в країні — експортерів м'ясної або молочної продукції може бути підставою для відмови від імпорту [8].

Непряме, але досить сильне впливом геть ринок генетично модифікованих і органічних продуктів і загалом сільськогосподарську торгівлю надає створення специфічного торговельно-політичного клімату. Це досягається переважно шляхом обговорення особливостей розвитку ринків нових продовольчих товарів на високих політичних та економічних форумах, декларування поглядів провідних світових політиків, економістів, науковців.

#### Література:

1. Bioeconomy, Research and innovation. European Commission, 2012. [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy_en)
2. National Bioeconomy Blueprint. Executive Summary, April 2012, Washington. [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/national\\_bioeconomy\\_blueprint\\_exec\\_sum\\_april\\_2012.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/national_bioeconomy_blueprint_exec_sum_april_2012.pdf)
3. The Bioeconomy to 2030. Designing a policy agenda Main Findings and Policy Conclusions. OECD International Futures Project, 2009. available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/04/the-bioeconomy-to-2030\\_g1gha07e/9789264056886-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/04/the-bioeconomy-to-2030_g1gha07e/9789264056886-en.pdf) (Accessed 17 October 2025).
4. Dieckhoff P., El-Cichakli B. Patermann C. Bioeconomy Policy Synopsis and Analysis of Strategies in the G7. Published by the Office of the Bioeconomy Council, Berlin, 2015. 60 p. [https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/04/BOER\\_Laenderstudie\\_1\\_.pdf](https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/04/BOER_Laenderstudie_1_.pdf)
5. Бугайчук В. В., Грабчук І. Ф. Біоекономіка та її роль у розвитку сучасного суспільства. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 110—116. [https://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/05/eapk\\_2018\\_05\\_p\\_110\\_116.pdf](https://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/05/eapk_2018_05_p_110_116.pdf)
6. Aguilar A., Twardowski T., Wohlgenuth R. Bioeconomy for Sustainable Development. Biotechnology Journal. [https://www.researchgate.net/publication/318401738\\_Perspectives\\_on\\_Bioeconomy](https://www.researchgate.net/publication/318401738_Perspectives_on_Bioeconomy)
7. Кравчук Н., Кільницька О., Тарасович Л. Біоекономіка: генезис і сучасні імперативи. Бізнес-Інформ. 2018. № 2. С. 8—18. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_2\\_2](https://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_2)
8. Bioeconomy Policy Synopsis and Analysis of Strategies in the G7. A report from the German

Bioeconomy Council, 2020. [https://biooekonomierat.de/fileadmin/Publikaonen/berichte/BOER\\_Laenderstudie\\_1\\_.pdf](https://biooekonomierat.de/fileadmin/Publikaonen/berichte/BOER_Laenderstudie_1_.pdf)

#### References:

1. European Commission (2012), "Bioeconomy, Research and innovation", available at: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy_en). (Accessed 17 October 2025).
  2. President Obama (2012), "National Bioeconomy Blueprint. Executive Summary, April 2012", available at: [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/national\\_bioeconomy\\_blueprint\\_exec\\_sum\\_april\\_2012.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/national_bioeconomy_blueprint_exec_sum_april_2012.pdf) (Accessed 17 October 2025).
  3. OECD International Futures Project (2009), "The Bioeconomy to 2030. Designing a policy agenda Main Findings and Policy Conclusions", available at: <https://www.oecd.org/futures/long-term-technological-societal-challenges/4283-7897.pdf>. (Accessed 17 October 2025).
  4. Dieckhoff, P., El-Cichakli, B., and Patermann, C. (2015), Bioeconomy Policy Synopsis and Analysis of Strategies in the G7, Published by the Office of the Bioeconomy Council, Berlin, available at: [https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/04/BOER\\_Laenderstudie\\_1\\_.pdf](https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/04/BOER_Laenderstudie_1_.pdf). (Accessed 17 October 2025).
  5. Bugaychuk, V.V. and Grabchuk, I.F. (2018), "Economy and its role in the development of modern society. Economics of agro-industrial complex", Ekonomika APK, vol. 5, pp. 110—116, available at: [https://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/05/eapk\\_2018\\_05\\_p\\_110\\_116.pdf](https://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/05/eapk_2018_05_p_110_116.pdf). (Accessed 17 October 2025).
  6. Aguilar, A., Twardowski, T. and Wohlgenuth, R. (2019), "Bioeconomy for Sustainable Development", Biotechnology Journal, available at: [https://www.researchgate.net/publication/318401738\\_Perspectives\\_on\\_Bioeconomy](https://www.researchgate.net/publication/318401738_Perspectives_on_Bioeconomy) <https://doi.org/10.1002/biot.20180063>. (Accessed 17 October 2025).
  7. Kravchuk, N., Kilnitskaya, O., and Tarasovich, L. (2018), "Bioeconomics: genesis and modern imperatives", Biznes-Inform, vol. 2, pp. 8—18. available at: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_2\\_2](https://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_2). (Accessed 17 October 2025).
  8. German Bioeconomy Council (2020), "Bioeconomy Policy Synopsis and Analysis of Strategies in the G7", available at: [https://biooekonomierat.de/fileadmin/Publikaonen/berichte/BOER\\_Laenderstudie\\_1\\_.pdf](https://biooekonomierat.de/fileadmin/Publikaonen/berichte/BOER_Laenderstudie_1_.pdf). (Accessed 17 October 2025).
- Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.*