

АГРОСВІТ

№ 24 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.

№ 24 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

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

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

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 16.12.25 р.

Підписано до друку 16.12.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 36.1

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1612/1.

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.

№ 24 грудень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М.

Пріоритетні напрями наукової і освітньої діяльності у галузі
землекористування та землевпорядкування 6

Сегеда С. А.

Роль агрохолдингів у трансформації ресурсного потенціалу та перерозподілі доданої вартості
в аграрному секторі України 14

Ульянченко О. В., Василюшин С. І.

Методичні підходи до управління витратами на біологічні перетворення
у рослинництві та його обліково-аналітичний базис 28

Вініченко І. І., Ткаліч О. В.

Інноваційні підходи до антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах
в умовах економічної нестабільності 37

Пашкевич М. С.

Підвищення достовірності оперативного обліку в системі управлінського контролю на основі
формування цифрової компетентності аудитора в спеціальності "Облік і оподаткування" 45

Радько В. І., Свиноус І. В., Лопатовський В. Г., Туржанський В. А., Хайнас А. А.

Формування цифрової системи аналітичної інформації агробізнесу на основі блокчейн-технологій 54

Ігнатенко М. М., Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю.

Управління інноваційним розвитком техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств
для підвищення їх конкурентоспроможності 63

Павлова Г. Є., Сірко А. Ю.

Впровадження антикризового механізму в управлінні аграрним підприємством
за умов економічної невизначеності 71

Сазонець І. А., Лучанська Ю. Г.

Товарознавча оцінка якості та безпечності харчових продуктів масового споживання
на українському ринку 76

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Байлук І. А.

Удосконалення організації обліку та внутрішнього контролю виробничих запасів підприємства
в системі облікових процесів задач логістичного управління 81

Бездюшина Ю. С., Панченко О. Д., Каницурак О. В.

Аудит діяльності виноробних підприємств у контексті дотримання принципу безперервності діяльності 90

Гречко А. В., Солосін О. С., Сінайко М. Д.

Жіноче підприємництво як складова забезпечення інклюзивного розвитку національної
економічної системи 98

Ажаман І. А., Мельничук О. І., Крупська О. Ю., Чорненький Р. В., Діцан В. В.

Стратегія управління якістю продукції підприємства на засадах логістики та розвитку інновацій 105

Комарова Н. В., Прядка Т. М., Лозінська Т. П., Скрипник А. Р.

Оцінка економічного потенціалу побічного лісокористування в умовах сталого розвитку 112

Кравець Р. О., Макаренко А. П.

Методи удосконалення перевірки орендних відносин орендодавців комунального майна
у ході проведення заходів державного фінансового контролю 121

Полегенька М. А., Олексюк В. О., Макарова Т. К.

Ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу на умовах сталого розвитку 131

Трушкіна Н. В., Странчук С. І., Дранус А. С.

Сталий маркетинг: бібліометричний аналіз досліджень 138

Булуй О. Г., Швець Т. В., Плотнікова М. Ф.

Стратегічний розвиток кондитерського бізнесу у цифровій економіці 153

Васильців Н. М.

Переосмислення маркетингової стратегії надання послуг клієнтам, які потребують відповідного логістичного
забезпечення в умовах глобалізації 163



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

№ 24 грудень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Дзямулич М. І., Косінський П. М.

Психологія управління та аудит персоналу як інструменти зміцнення резильєнтності підприємств у контексті соціальної та цифрової економіки й забезпечення справедливої праці 168

Юровчик В. Г., Кириасівська Н. В., Кізюн А. Г.

Ефективність спільного менеджменту та комплексних маркетингових стратегій у кластерних структурах туризму і готельно-ресторанної справи 174

Фімяр С. В., Фрідріхсон М. А.

Інвестування в трудові ресурси та розвиток соціально-трудових відносин в аграрному секторі України 180

Бала О. І., Гнатюк Р. І., Бала Р. Д.

Європейський досвід митного регулювання імпортової діяльності споживачів цифрових продуктів ІТ-підприємств 187

Заволока Ю. М., Івко А. В., Сідненко М. В., Татарінов В. В., Гноєвий В. Г.

Аналіз впливу мікроекономічної поведінки суб'єктів на динаміку міжнародних фінансових потоків та стійкість банківського сектору 192

Соколюк К. Ю., Грицай А. Д.

Фінансово-економічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій: теоретико-методологічні основи 199

Тюріна А. А., Казимиров А. В.

Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств 207

Максименко І. Я., Гребенюк І. О.

Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики 214

Кадирус І. Г., Кравець О. В., Романенко Д. В.

Стимулювання збуту сільськогосподарської продукції як стратегічний інструмент ефективного функціонування фермерських господарств в умовах ринкової нестабільності 221

Міньковська А. В., Калінець А. С.

Податковий облік виплат працівникам у системі організації розрахунків із персоналом 227

Волчанська Л. В., Суміна Н. О.

Сучасні підходи до визначення собівартості продукції на підприємстві 232

Грегуль В. Ю.

Основні напрями підвищення ефективності планування видатків бюджету 238

Радчишин Т. П.

Інституційні та технологічні механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах мінливого ринкового середовища 244

Холод Є. С.

Оцінка сучасних підходів до проблеми аналізу інвестиційної привабливості підприємств 252

Лемак В. В.

Методичні засади управління кластером в туризмі і готельно-ресторанному бізнесі 257

Ничик В. О.

Управління державними фінансами у системі соціально-економічного розвитку країни 263

CONTENTS:

<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T.</u> PRIORITY AREAS OF SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ACTIVITY IN THE FIELD OF LAND USE AND LAND USE PLANNING	6
<u>Seheda S.</u> THE ROLE OF AGROHOLDINGS IN THE TRANSFORMATION OF RESOURCE POTENTIAL AND THE REDISTRIBUTION OF VALUE ADDED IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR	14
<u>Ulyanchenko O., Vasylishyn S.</u> METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING COSTS OF BIOLOGICAL TRANSFORMATIONS IN CROP PRODUCTION AND ITS ACCOUNTING AND ANALYTICAL BASIS	28
<u>Vinichenko I., Tkalich O.</u> INNOVATIVE APPROACHES TO ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY	37
<u>Pashkevych M.</u> ENHANCING THE RELIABILITY OF OPERATIONAL ACCOUNTING WITHIN THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM THROUGH THE DEVELOPMENT OF AUDITORS' DIGITAL COMPETENCE IN THE SPECIALTY "ACCOUNTING AND TAXATION"	45
<u>Radko V., Svytnous I., Lopatovskyi V., Turzhanskyi V., Khainas A.</u> FORMATION OF A DIGITAL AGRIBUSINESS ANALYTICAL INFORMATION SYSTEM BASED ON BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES	54
<u>Ihnatenko M., Kucherenko S., Levaieva L.</u> MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO INCREASE THEIR COMPETITIVENESS	63
<u>Pavlova H., Sirko A.</u> IMPLEMENTATION OF AN ANTI-CRISIS MECHANISM IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY	71
<u>Sazonets I., Luchanska Yu.</u> COMMODITY ASSESSMENT OF THE QUALITY AND SAFETY OF FOOD PRODUCTS FOR MASS CONSUMPTION ON THE UKRAINIAN MARKET	76
<u>Melikhova T., Melikhov Ye., Bailuk I.</u> IMPROVING THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL OF THE ENTERPRISE'S PRODUCTION INVENTORIES IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING PROCESSES FOR LOGISTICS MANAGEMENT TASKS	81
<u>Bezdushna Yu., Panchenko O., Kantsurak O.</u> AUDIT OF WINE PRODUCTION ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF COMPLIANCE WITH THE PRINCIPLE OF BUSINESS CONTINUITY	90
<u>Grechko A., Solosich O., Sinaiko M.</u> FEMALE ENTREPRENEURSHIP AS A COMPONENT OF ENSURING THE INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMIC SYSTEM	98
<u>Azhaman I., Melnychuk O., Krupskaya O., Chornenkyi R., Ditsan V.</u> STRATEGY FOR MANAGING PRODUCT QUALITY AT AN ENTERPRISE BASED ON LOGISTICS AND INNOVATION DEVELOPMENT	105
<u>Komarova N., Priadka T., Lozinska T., Skrypnyk L.</u> ASSESSMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF SIDE FOREST USE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	112
<u>Kravets R., Makarenko A.</u> METHODS FOR IMPROVING THE INSPECTION OF LEASE RELATIONS OF LESSORS OF MUNICIPAL PROPERTY DURING THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC FINANCIAL CONTROL MEASURES	121
<u>Polehenka M., Oleksiuk V., Makarova T.</u> REVITALIZATION OF THE AGRIBUSINESS INVESTMENT ENVIRONMENT UNDER THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	131
<u>Trushkina N., Strapchuk S., Dranus L.</u> SUSTAINABLE MARKETING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF RESEARCH	138
<u>Buluy O., Shvets T., Plotnikova M.</u> STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE CONFECTIONERY BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY	153
<u>Vasylytsiv N.</u> RETHINKING THE MARKETING STRATEGY FOR PROVIDING SERVICES TO CLIENTS WHO REQUIRE APPROPRIATE LOGISTICAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION	163

CONTENTS:

<u>Dziamulych M., Kosinskyi P.</u> MANAGEMENT PSYCHOLOGY AND PERSONNEL AUDIT AS TOOLS FOR STRENGTHENING THE RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE SOCIAL AND DIGITAL ECONOMY AND ENSURING FAIR LABOR	168
<u>Yurovchyk V., Kyrnasivska N., Kiziun A.</u> EFFECTIVENESS OF JOINT MANAGEMENT AND COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGIES IN TOURISM AND HOSPITALITY CLUSTER STRUCTURES	174
<u>Fimyar S., Fridrikhson M.</u> INVESTING IN LABOR RESOURCES AND DEVELOPING SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	180
<u>Bala O., Hnatiuk R., Bala R.</u> EUROPEAN EXPERIENCE OF CUSTOMS REGULATION OF IMPORT ACTIVITIES OF CONSUMERS OF DIGITAL PRODUCTS OF IT ENTERPRISES	187
<u>Zavoloka Yu., Ivko A., Sidnenko M., Tatarinov V., Hnoievyi V.</u> IMPACT ANALYSIS OF AGENTS' MICROECONOMIC BEHAVIOUR ON THE DYNAMICS OF INTERNATIONAL FINANCIAL FLOWS AND BANKING SECTOR STABILITY	192
<u>Sokoliuk K., Hrytsai A.</u> FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MARKET TRANSFORMATIONS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS	199
<u>Tiurina A., Kazymyrov A.</u> FEATURES OF THE FORMATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	207
<u>Maksymenko I., Grebenyuk I.</u> MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL IN ENTERPRISE MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES	214
<u>Kadyrus I., Kravets O., Romanenko D.</u> STIMULATION OF MARKET SALES OF AGRICULTURAL PRODUCTS AS A STRATEGIC TOOL FOR THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF FARM HOLDINGS IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY	221
<u>Minkovska A., Kalinets A.</u> TAX ACCOUNTING OF PAYMENTS TO EMPLOYEES IN THE SYSTEM OF ORGANIZING SETTLEMENT WITH STAFF	227
<u>Volchanska L., Sumina N.</u> MODERN APPROACHES TO DETERMINING THE COST OF PRODUCTION AT AN ENTERPRISE	232
<u>Gregul V.</u> MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUDGET EXPENDITURE PLANNING	238
<u>Radchyshyn T.</u> INSTITUTIONAL AND TECHNOLOGICAL MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN A CHANGING MARKET ENVIRONMENT	244
<u>Kholod Y.</u> EVALUATION OF CURRENT APPROACHES TO THE PROBLEM OF ANALYZING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES	252
<u>Lemak V.</u> METHODICAL PRINCIPLES OF CLUSTER MANAGEMENT IN TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS	257
<u>Nychyk V.</u> PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY	263

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>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.6

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ НАУКОВОЇ І ОСВІТЯНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГАЛУЗІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ТА ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ

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

PRIORITY AREAS OF SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ACTIVITY IN THE FIELD OF LAND USE AND LAND USE PLANNING

У статті здійснено аналіз світоглядних інтересів українського суспільства, землевпорядної спільноти та учасників наукової школи професора Третяка А.М., які у своїй більшості не співпадають. І це пояснюється тим, що "наука повинна вміти відірватися від практики наскільки можливо, піднятися над нею, піднятися в абстракції". Базуючись на оцінці світоглядних інтересів членів та учасників наукової школи професора Третяка А.М., землевпорядної професійної спільноти та українського суспільства у галузі землекористування та землевпорядкування в 2025 р. обґрунтовано, що пріоритетними напрямками тематики наукових досліджень та освітнянської діяльності у 2026—2027 рр. є: 1) "Інституціональне та технологічне забезпечення розвитку земельного устрою України"; 2) "Інституціоналізація системи землевпорядкування" в тому числі її економіки та консолідації земель сільськогосподарського призначення; 3) "Технологічне та ресурсне (технічна, програмна, кадрова та фінансова бази)забезпечення системи "Блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням". Розроблено логічно-змістовну модель послідовності передачі і перетворення інформації на основі Блокчейну в системі землевпорядкування і управління земельними ресурсами та землекористуванням.

The article analyzes the ideological interests of the participants of the scientific school, the land use planning professional community and the Ukrainian society in the field of land use and land use planning in 2025. The most popular interests of the Ukrainian society are the interests on the topic "Concept of the draft law of Ukraine "On land use planning" — 35,700 requests in the Google search engine (first place), in second place is the topic "Economics of land use planning": definition, structure, content" — 28,800 requests and in third place is the topic "Land or real estate cadastre in Ukraine: development of the concept and functions": — 14,300 requests. For the land use planning community, the most popular

are the ideological interests on the topic "Concept of the draft law of Ukraine "On land use planning" — 374 requests according to the Facebook "Scientific School of Professor Tretyak A.M." — first place, in second place — the topic "Features of the land use planning process when developing land use planning projects for the consolidation of agricultural lands" — 368 applications, and in third place — the topic "Genesis and development of definitions of land use organization and land use planning in Ukraine" — 310 applications. For members and participants of the scientific school of Professor Tretyak A.M., the most popular are ideological interests on the topic "Features of the land use planning process when developing land use planning projects for the consolidation of agricultural lands" — 40 participants in the discussion — first place, in second place — the topics "Land or real estate cadastre in Ukraine: development of the concept and functions", "Concept of the draft law of Ukraine "On land use planning" and "Economics of land use planning: definition, structure, content" — 30 participants in the discussion, and in third place — the topic "Genesis and development of definitions of land use organization and land use planning in Ukraine" — 20 participants in the discussion. At the same time, as the analysis shows, the most popular among Ukrainian society are ideological interests regarding the topic of new research: "Features of organizing the use of land resources in the sustainable development of rural areas" — 49,000 requests to the Google search engine in the first place, in the second place is the topic "Concept of the draft law of Ukraine "On land use planning" — 35,700 requests, in the third place is the topic "Economics of land use planning": definition, structure, content" — 28,800 requests. For the land use planning community, the most popular are ideological interests regarding the topic "Concept of the draft law of Ukraine "On land use planning" — 431 requests according to the Facebook "Scientific school of Professor Tretyak A.M." — first place, in second place — the topic "Economics of land use planning: theory, methodology, practice" — 372 requests, and in third place — the topic "Methodology of accounting for ecosystem assets of land use in natural terms and their assessment in the SNR of Ukraine" — 310 requests. For members and participants of the scientific school of Professor Tretyak A.M., the most popular are worldview interests on the topic "Institutional support for the development of the land system of Ukraine" — 41 participants in the discussion — first place, in second place — the topic "Economics of land use planning: theory, methodology, practice" — 31 participants in the discussion, and in third place — the topic of the textbook "Economics of land use" — 21 participants in the discussion. Thus, the worldview interests of Ukrainian society, the land use planning community and participants of the scientific school of Professor Tretyak A.M. do not coincide in most cases. And this is right, because "science should be able to break away from practice as much as possible, rise above it, rise in abstraction." Thus, based on the assessment of the ideological interests of members and participants of the scientific school of Professor A.M. Tretyak, the land management professional community and Ukrainian society in the field of land use and land use planning in 2025, it can be stated that the priority areas of scientific research and educational activities in 2026—2027 are: 1) "Institutional and technological support for the development of the land system of Ukraine"; 2) "Institutionalization of the land use planning system" including its economy and consolidation of agricultural lands; 3) "Technological and resource (technical, software, personnel and financial base) support of the "Blockchain in the system of land use planning and management of land resources and land use" system. A logical-content model of the sequence of information transmission and transformation based on Blockchain in the system of land use planning and management of land resources and land use has been developed.

Ключові слова: землевпорядкування, землеустрій, інституція, система, землевпорядна наука і освіта, блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням.

Key words: land use planning, land use organization, institution, system, land planning science and education, blockchain in the system of land use planning and management of land resources and land use.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Багато великих учених відповідають так: щоб дати щось справді суттєве для практики, наука повинна вміти відірватися від практики наскільки можливо, піднятися над нею, піднятися в абстракції. Абстрактне мислення у вчених сфери землевпорядкування розвинене недостатньо. Суть діалектичного пізнання полягає у тому, щоб пройти шлях "...від живого споглядання до абстрактного мислення та від нього

до практики...". Не пройшовши цей шлях, не опанувавши науку пізнання, дуже важко піднятися до вершин науки. Відомий англійський фізик Резерфорд говорив до свого учня, майбутнього академіка П.Л. Капіце: "Достатньо працювати до шести годин, решту часу треба думати. Погані ті науковці, які багато працюють і надто мало думають" [1].

В наш час, коли наука стає безпосередньою продуктивною силою, а науково-технічний

прогрес набуває все більшого розмаху, розробка проблем методології наукового дослідження стає одним із важливих завдань. Виникає необхідність не тільки аналізу та розробки методів дослідження, що використовуються у сучасній землевпорядній науці, але і формування пріоритетів дослідження. Адже, сфера людської діяльності, що охоплює різні сторони духовного життя людини і суспільства, це світоглядна (духовна) культура яка включає [2]: — відтворення індивідуальної і суспільної свідомості; — народну художню культуру; — мистецтво як професійний вид художньої творчості; — естетичну культуру; — культуру наукового життя; — культуру утворення; — культуру виховання; — культуру волі совісті; — культуру морально-духовного життя; — інформаційну культуру.

Науково-світоглядним орієнтиром розвитку землевпорядної науки і освіти, як складових системи та інституції землевпорядкування, для України є рівень суспільного розуміння цінності землі, що базується на багатовіковій реалізації людиноцентричної моделі розвитку, цінності екопоселень, єдності людини з природою [3]. Чи є таке розуміння у науковій та освітній діяльності в Україні і які їх пріоритети?

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження світоглядних інтересів учасників наукової школи професора Третяка А.М., землевпорядної професійної спільноти та українського суспільства для виявлення пріоритетних напрямів наукової і освітньої діяльності у галузі землекористування та землевпорядкування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розуміння розвитку системи землекористування і землевпорядкування в Україні розглянемо світоглядні паралелі зростання свідомості людини та розуміння нею цінності



Рис. 1. Логічно-змістовна схема світоглядних паралелей зростання свідомості людини та розуміння нею цінності землі

Джерело: [3].

землі як "основного національного багатства, що перебуває під особливою охороною держави" [4] та унікального природного активу [5]. На рис. 1 показані паралелі зростання потреб людини (Піраміда Маслоу) з розумінням нею цінності землі (земельних ресурсів), особливо сільських територій.

Низькі рівні задоволення потреб людини формують розуміння цінності землі лише як засобу виробництва. Вищі рівні додають усвідомлення значення землі як базового компонента сталого розвитку громад, регіонів, які формують нові форми підприємництва (промисли, туризм, дозволя та інше), нову якість життя та новий рівень задоволення потреб. На найвищому, духовному рівні потреб людини (суспільство) усвідомлює життєдуховну — екологічну, соціально-економічну, просторову — цінність землі, без використання потенціалу якої неможливий прогрес особистості і, відповідно, людства в цілому. Це легко відслідковується у розвинутих країнах, де рушійний середній клас (не тільки фермери), як правило, проживає "на сільській землі" та духовно збагачується і отримує натхнення від "прив'язаних" до неї інших природних цінностей. Саме наявність у сільській місцевості розвинутих країн натхненної природою людської складової, поряд із виробничими, інфраструктурними, соціальними та іншими інвестиціями, капіталізує землю, а звідси і робить державу та націю багатшими.

Дослідження розвитку системи землевпорядкування (рис. 2) показує, що система землевпорядкування постійно розвивається [6].

Інституціональний етап розпочався тільки з 1991 р. та продовжується у подальшому. Він зтягується в часі у зв'язку, як незадовільного наукового забезпечення так і у зв'язку існуючих управлінських та освітнянських проблем розвитку системи землевпорядкування [7].

З врахуванням структуризації етапів розвитку теорії землеустрою, теорія розвитку системи землевпорядкування в Україні, ними сформульована як новітнє землевпорядкування, і як інституція, що формується на засадах інституціонально-поведінкової теорії. В цьому зв'язку, ми виділяємо у розвитку інституції землевпорядкування інституціональний етап розвитку системи землевпорядкування, який розділений на під етапи: 1991—2003 рр.; 2003—2025 рр.; 2026—2030 рр. та залежно від реалізації в подальші роки. Крім того, ними виділяється науково-інноваційний етап розвитку системи землевпорядкування.

Одночасно, А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка зазначають, що в основі "розвитку "новітнього землевпорядкування", яке має відповідати принципам сталого розвитку, має бути методологічна основа "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка" на відміну існуючої парадигми землеустрою, де закладено методологічну основу "земельна ділянка — режим її використання — землекористування як сукупність земельних ділянок — територія" [5].

У табл. 1 приведено наші дослідження за підсумками 2025 року проведення наукових дискусій у "Науковій школі" професора Третяка А.М. де одержано такі результати світоглядних інтересів учасників наукової школи, землевпорядної професійної спільноти та українського суспільства у галузі землекористування та землевпорядкування.

Як показує аналіз даних табл. 1, найбільш затребуваними українського суспільства є світоглядні інтереси щодо теми "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування" — 35 700 звертань у пошукову систему Google на першому місці, на другому — тема



Рис. 2. Логічно-змістовна схема структуризації етапів розвитку системи землевпорядкування в Україні

"Економіка землевпорядкування": визначення, структура, зміст" — 28 800 звернень та на третьому місці — тема "Кадастр землі чи нерухомості в Україні: розвиток поняття та функцій": — 14 300 звернень.

В той же час, найбільш затребуваними у землевпорядної спільноти є світоглядні інтереси щодо теми "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування" — 374 звернення за даними фейсбуку "Наукова школа професора Третяка А.М." — перше місце, на другому — тема "Особливості землевпорядного процесу при розробленні проектів землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення" — 368 звернень, та на третьому місці — тема "Генезис та розвиток дефініцій землеустроїв і землевпорядкування в Україні" — 310 звернень.

В членів та учасників наукової школи професора Третяка А.М., найбільш затребуваними є світоглядні інтереси щодо теми "Особливості землевпорядного процесу при розробленні проектів землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення" — 40 учасників дискусії — перше місце, на другому — теми "Кадастр землі чи нерухомості в Україні: розвиток поняття та функцій", "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування" і "Економіка землевпорядкування": визначення, структура, зміст" — 30 учасників дискусії, та на третьому місці — тема "Генезис та розвиток дефініцій землеустроїв і землевпорядкування в Україні" — 20 учасників дискусії.

Таблиця 1. Світоглядні інтереси учасників наукової школи, землевпорядної професійної спільноти та українського суспільства у галузі землекористування та землевпорядкування в 2025 р.*

№ п/п	Теми наукових семінарів та наукових досліджень	Запити, кількість		
		учасники наукової школи	землевпорядна професійна спільнота	українське суспільство
теми наукових семінарів				
1	Генезис та розвиток дефініцій землеустрій і землевпорядкування в Україні	20	310	1 870
2	Кадастр землі чи нерухомості в Україні: розвиток поняття та функцій	30	106	14 300
3	Стале землекористування як фактор розвитку економіки сільських територій у повосний період»	20	91	2 310
4	Особливості землевпорядного процесу при розробленні проектів землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення	40	368	194
5	Світоглядні інтереси активної частини українського суспільства, фахівців сфери землевпорядкування та учасників наукової школи у галузі використання і охорони земель та сфері землевпорядкування	25	374	4 330
6	Концепція проекту закону України «Про землевпорядкування»	30	374	35 700
7	Економіка землевпорядкування»: визначення, структура, зміст	30	298	28 800
Теми нових досліджень				
1	Особливості організації використання земельних ресурсів у сталому розвитку сільських територій	13	269	49 000
2	Землевпорядкування як інституційний механізм вимірювань, обліку та оцінки активів екосистемних послуг землекористування	13	126	364
3	Кадастр землі чи нерухомості в Україні: розвиток поняття та функцій	12	269	9 770
4	Концептуальні основи проекту закону України «Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення»	16	255	10 600
5	Методологія землевпорядного процесу судової землевпорядної експертизи як інструмент управління земельними ресурсами	11	235	311
6	Капіталізація землекористування в Україні: проблеми обґрунтування коефіцієнта капіталізації	12	165	2 370
7	Оцінка вартості підтипів землекористування сільськогосподарського призначення в проектах консолідації земель.	13	166	195
8	Економіка землевпорядкування: теорія, методологія, практика	31	372	19 500
9	Управління світоглядними інтересами у галузі використання і охорони земель та сфері землевпорядкування	12	97	2 280
10	Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду	16	233	13 100
11	Формування законодавства про земельну консолідацію в Україні: напрями та вимоги	7	215	29 400
12	Консолідація земельних ділянок власників земельних часток (паїв): поняття, види, принципи	10	187	2 270
13	Енергоефективність землекористування в Україні: поняття та тенденції змін	13	132	11 900
14	Інституціональне забезпечення розвитку земельного устрою України	41	227	8 230
15	Концепція проекту закону України «Про землевпорядкування»	7	107	35 700
16	Економіка землекористування та землевпорядкування Ч. 1. Економіка землекористування: навч. пос. / [за заг. ред. А.М. Третяка].	21	368	360
17	Методичні рекомендації щодо розроблення та реалізації в Україні системи природно-економічного обліку землекористування (СПЕОЗ)	11	112	41
18	Ефективність і культура землекористування в Україні: проблеми і можливі шляхи їх вирішення.	9	100	28 500
19	Парадигма звершення земельної реформи в Україні О.І. Коваліва: авторські судження	10	243	424
20	Методологічні аспекти комплексної оцінки ефективності діяльності вчених у сфері землевпорядної науки в Україні	16	431	1 730
21	Методологія обліку екосистемних активів землекористування в натуральному вираженні та їх оцінки в СНР України	10	310	74

* за даними "Наукова школа професора Третяка А.М.". Електронний ресурс: <https://www.facebook.com/groups/755035612730060> та пошукової системи Google

Одночасно, як показує аналіз даних табл. 1, найбільш затребуваними українського суспільства є світоглядні інтереси щодо тематики нових досліджень є "Особливості організації використання земельних ресурсів у сталому розвитку сільських територій" — 49 000 звертань у пошукову систему Google на першому місці, на другому — тематика "Концепція про-

екту закону України "Про землевпорядкування" — 35 700 звертань, на третьому місці — тематика "Економіка землевпорядкування": визначення, структура, зміст" — 28 800 звернень.

В той же час, найбільш затребуваними у землевпорядній спільноті є світоглядні інтереси щодо теми "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування" — 431 звернен-

ня за даними фейсбуку "Наукова школа професора Третяка А.М." — перше місце, на другому — тематика "Економіка землевпорядкування: теорія, методологія, практика" — 372 звернення, та на третьому місці — тематика "Методологія обліку екосистемних активів землекористування в натуральному вираженні та їх оцінки в СНР України" — 310 звернень.

У членів та учасників наукової школи професора Третяка А.М., найбільш затребуваними є світоглядні інтереси щодо тематики "Інституціональне забезпечення розвитку земельного устрою України" — 41 учасник обговорення — перше місце, на другому — теми "Економіка землевпорядкування: теорія, методологія, практика" — 31 учасників обговорення, та на третьому місці — тематика навчального посібника "Економіка землекористування" — 21 учасник обговорення.

Отже, світоглядні інтереси українського суспільства, землевпорядної спільноти та учасників наукової школи професора Третяка А.М. у своїй більшості не співпадають. І це правильно, адже "наука повинна вміти відірватися від практики наскільки можливо, піднятися над нею, піднятися в абстракції".

У становленні світогляду щодо інтересів у галузі землекористування та землевпорядкування велику роль відіграє діяльність особистості. Світогляд виступає найважливішим показником розвитку особистості фахівця-землевпорядника та людини у суспільстві до "Землі" як природного активу, землекористування та землевпорядкування [6]. Особистість — це людина, яка має самосвідомість і світогляд, досягла розуміння свого місця у світі. Становлення особистості відбувається у процесі оволодіння знаннями про "Землю" як природний актив, землекористування та землевпорядкування, досвідом минулих поколінь та пізнанням своєї власної сутності. Особистість характеризується особливою організацією ставлення людини до "Землі" як природного активу, землекористування та землевпорядкування. Вони є ієрархічною структурою. Така структура визначає відносини діяльності на землі та їх мотивів. Процес відбору мотивів та побудови їх ієрархій є наслідком активності самого суб'єкта. Такий добір призводить до виникнення спрямованості діяльності.

Використовуючи ці ідеї, можна дійти невтішного висновку, що ієрархізація діяльності на землі та її мотивів здійснюється з допомогою механізму, який містить їх оцінки еталонів і критеріїв, і навіть дій та прийомів, з допомо-

гою яких ці еталони (екологічні, соціальні та економічні закони, вміння, норми, оцінки) і критерії використовуються.

Мотивом такої діяльності є усвідомлення особистістю необхідності будувати свої відносини з довкіллям "Землі" з позиції екологічної доцільності. Метою є формування моделі взаємодії з природним середовищем "Земля", усвідомлення своєї ролі у вирішенні екологічних проблем, розвиток необхідних для цього систем переконань та цінностей.

Світоглядно орієнтована діяльність у галузі землекористування та землевпорядкування, як операційний компонент, містить сукупність особливих дій і операцій, за допомогою яких здійснюється оцінка, співвідпорядкування діяльності (в тому числі, землевпорядної та щодо формування сталого (збалансованого) землекористування), їх орієнтування в екологічних ситуаціях, усвідомлення та вибір поведінки. Орієнтації, як елемент світогляду, з'єднують у собі функції знання, самосвідомості і цілепокладання особистості. інтелектуальних, а також еколого-економічних умінь землевпорядкування (уміння аналізувати екологічну та економічну ситуацію, оцінювати її, прогнозувати розвиток сталого (збалансованого) землекористування, вживати дієвих заходів щодо її поліпшення).

На основі оцінки світоглядних інтересів членів та учасників наукової школи професора Третяка А.М., землевпорядної професійної спільноти та українського суспільства у галузі землекористування та землевпорядкування в 2025 р. можна констатувати, що пріоритетними напрямками тематики наукових досліджень та освітянської діяльності у 2026—2027 рр. є:

- 1) "Інституціональне та технологічне забезпечення розвитку земельного устрою України";
- 2) "Інституціоналізація системи землевпорядкування" в тому числі її економіки та консолідації земель сільськогосподарського призначення;
- 3) "Технологічне та ресурсне (технічна, програмна, кадрова та фінансова бази) забезпечення системи "Блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням".

Коротко зупинимось на розкритті поняття і сутності "Блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням". Під "Блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням" нами ро-

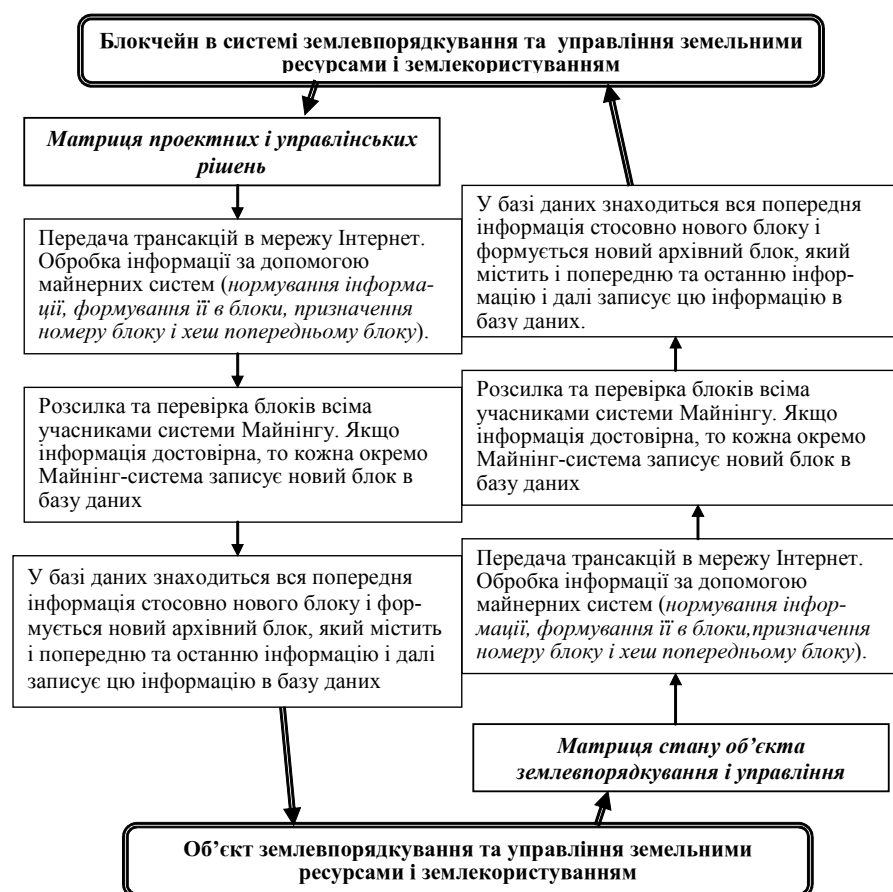


Рис. 3. Логічно-змістовну модель послідовності передачі і перетворення інформації на основі блокчейну в системі землевпорядкування і управління земельними ресурсами та землекористуванням

Джерело: розроблено з використанням джерела: [8].

зуміється інтегрована система децентралізованої та незмінної бази даних для запису і управління інформацією про землю, землекористування, земельні ділянки та права на них, транзакції і обмеження, з використанням криптографічних алгоритмів, які гарантують конфіденційність та достовірність, застосовуючи хешування (показ результатів землевпорядкування) з метою забезпечення прозорості, безпеки та автоматизації процесів, зменшуючи ризики корупції та помилок, які виникають при використанні традиційних систем обліку, оцінки вартості земельних ділянок і ефективності використання земельних ресурсів.

Технологічно блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням — це розподілена база даних, де інформація зберігається на багатьох вузлах, що виключає ризик втрати через злам одного сервера. Усі записи мають часові мітки, а зміни можливі лише за згодою більшості учасників, що забезпечує незмінність і захист даних. Криптографічні алгоритми га-

рантують конфіденційність та достовірність, застосовуючи хешування і електронно цифрові підписи.

Для створення блокчейну у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням потрібні технічна, програмна, кадрова та фінансова бази. Технічна складова включає сервери для децентралізованого зберігання даних, мережеве обладнання для швидкої передачі інформації та резервні системи для захисту від збоїв. Програмна частина охоплює розробку блокчейн-платформи, інтеграцію смарт-контрактів та створення зручних інтерфейсів для користувачів. Кадрові ресурси включають блокчейн інженерів землевпорядників, фахівців із кібербезпеки, системних адміністраторів та юристів у сфері земельного права і природокористування. Для успішної реалізації також потрібні значні фінансові інвестиції. Юридичні аспекти включа-

ють створення законодавчої бази для легітимізації записів у блокчейні.

На рис. 3 приведено логічно-змістовну модель послідовності передачі і перетворення інформації на основі блокчейну в системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі оцінки світоглядних інтересів членів та учасників наукової школи професора Третяка А.М., землевпорядної професійної спільноти та українського суспільства у галузі землекористування та землевпорядкування в 2025 р. можна констатувати, що пріоритетними напрямками тематики наукових досліджень та освітянської діяльності у 2026—2027 рр. є: 1) "Інституціональне та технологічне забезпечення розвитку земельного устрою України"; 2) "Інституціоналізація системи землевпорядкування" в тому числі її економіки та консолі-

дації земель сільськогосподарського призначення; 3) "Технологічне та ресурсне (технічна, програмна, кадрова та фінансова бази)-забезпечення системи "Блокчейн у системі землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням".. Запровадження блокчейн-технології у галузі використання і охорони земель (землекористуванні) України, з одного боку, допоможе збільшити довіру до органів земельних ресурсів Держгекастру України та територіальних громад, надавати високоякісні державні послуги із регулювання земельних відносин, землевпорядкування, земельного кадастру, оцінки земельних ділянок та земельного ринку, зменшити рівень корупції та бюрократії, захистити дані від ушкодження чи крадіжки, а також скоротити ризики підробки даних. А з іншого боку, технологія являється новою і ще не занадто відомою для нашої країни. Для її повноцінного введення необхідні значні кроки для адаптації її в земельно-ресурсне законодавче поле в повній відповідності з вимогами цифрових технологій в сталому управлінні землекористуванням.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі є інституалізація запровадження блокчейн технологій в сферах систем землевпорядкування та управління земельними ресурсами і землекористуванням, розробленні рекомендацій для освітнянської спільноти у галузі землекористування та землевпорядкування щодо перегляду і удосконалення освітніх програм.

Література:

1. Эрнест Резерфорд URL: <https://ru.wikiquote.org/wiki/> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Бичко А.К. Історія філософії. Підруч. / А.К. Бичко, І.В. Бичко, В.Г. Табачковський. К.: Либідь, 2001. 168 с.
3. Третьяк А.М., Третьяк В.М., Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.А. Третьяк; Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціоналізації, практики: монографія. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. 227 с.
4. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 18.11.2025).
5. Третьяк А. М., Третьяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третьяк Н. А. Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування". Агросвіт. № 5. 2025. с. 3—15.
6. Третьяк А. М. Землевпорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія /

А.М. Третьяк, В.М. Третьяк, Т.М. Прядка, Л.А. Гунько, Н.А. Третьяк; [за заг. ред. А.М. Третьяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2023. 213 с.

7. Третьяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: навч. посібник / А.М. Третьяк, В.М. Третьяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Н.А. Третьяк; За заг. ред. професора Третьяка А.М. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 436 с.

8. Біда П. І., Петрова О. М. Технологія блокчейн та її використання у державному земельному кадастрі та землеустрою. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2019. № 6 (46). с. 39—46.

References:

1. wikiquote (2025), "Ernest Rutherford", available at: <https://ru.wikiquote.org/wiki/> (Accessed 19.11.2025)
2. Bychko, A. Bychko, I. and Tabachkovsky, V. (2001), Istoriia filosofii [History of Philosophy], Lybid, Kyiv, Ukraine.
3. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2021), Upravlinnia zemel'nykh resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/> (Accessed 18 October 2025).
5. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Planning", Agrosvit, vol. 5, pp. 3—15.
6. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, 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.
7. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2021), Upravlinnia zemel'nykh resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
8. Bida, P. and Petrova, O. (2019), "Blockchain Technology and its use in the state land cadastre and land management", Economics: time realities. Scientific journal, vol. 6 (46), pp. 39—46.
Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 р.

УДК 338.43:631.1:334.72

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>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.14

РОЛЬ АГРОХОЛДИНГІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПЕРЕРОЗПОДІЛІ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

S. Seheda,

Doctor of Economic Science, Professor, Professor of the Department

of Marketing and Business Analytics, Vasyl' Stus Donetsk National University

THE ROLE OF AGROHOLDINGS IN THE TRANSFORMATION OF RESOURCE POTENTIAL AND THE REDISTRIBUTION OF VALUE ADDED IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено економічну сутність агрохолдингів та їх роль у формуванні й використанні ресурсного потенціалу аграрно-продуктового виробництва України. На основі аналізу літературних джерел охарактеризовано ключові передумови становлення агрохолдингових структур, особливості їхнього функціонування, масштаби землекористування та вплив на розвиток сільського господарства. Виявлено суперечливість наукових оцінок щодо ефективності агрохолдингів, їх впливу на конкуренцію, соціально-економічний розвиток села та екологічний стан земель. Обґрунтовано, що монокультурне землеробство, централізація фінансових потоків і контроль за значними ресурсами створюють ризики для сталого розвитку аграрного сектору. Запропоновано напрями удосконалення державної політики щодо регулювання діяльності агрохолдингів, підвищення ефективності землекористування та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

The article investigates the economic essence of agroholdings and their role in the formation and utilisation of the resource potential of Ukraine's agri-food production system. Based on an extensive analysis of scientific sources, the study identifies the key prerequisites for the emergence of agroholding structures, the institutional conditions that facilitated their rapid expansion, and the characteristics of their organisational and territorial development. Particular attention is given to the scale of land concentration, the financial and managerial centralisation embedded in corporate ownership models, and the implications of these processes for agricultural production efficiency. The research demonstrates that agroholdings operate under conditions of incomplete regulatory frameworks and often lack transparency in their financial-economic reporting, which complicates the objective assessment of their real contribution to sectoral development.

The findings reveal that despite certain advantages — such as access to investment capital, modern technologies, and foreign markets — agroholdings generate significant risks for sustainable rural development. These risks include the dominance of monocultural crop production, depletion of soil fertility, the outflow of value added from agricultural enterprises, reduced rural employment, and weakened development of local communities. The study emphasises that the prevailing model of agroholding expansion contributes to excessive centralisation of economic power and undermines the balance between land, labour, and capital, which is critical for long-term resilience of the agricultural sector.

The article substantiates the need for state regulation aimed at limiting excessive land concentration, ensuring fair distribution of value added within corporate chains, protecting the socio-economic interests of rural populations, and enhancing environmental responsibility. Strategic recommendations are proposed to increase the efficiency of land use, strengthen corporate accountability, support labour potential reproduction, and promote integrated rural development. The results of the study contribute to the academic discussion on the optimal balance between large-scale agribusiness and sustainable agricultural development.

Ключові слова: аграрний сектор; аграрно-продуктове виробництво; агрохолдинги; внутрішній ринок; готова продукція; державне регулювання; додана вартість; екологія; економіка; економічні перетворення; інформаційне забезпечення; концентрація землі; корпоративні структури; ланцюг вартості, механізм; монокультурне землеробство; ресурсний потенціал; сировина; споживання; сталий розвиток; стійкість; стратегія; трансформації; управління; якість життя.

Key words: agricultural sector; agricultural and food production; agricultural holdings; domestic market; finished products; state regulation; added value; ecology; economy; economic transformations; information support; land concentration; corporate structures; value chain; mechanism; monoculture farming; resource potential; raw materials; consumption; sustainable development; sustainability; strategy; transformations; management; quality of life.

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

Формування ринкових відносин в аграрному секторі України спричинило появу нових організаційно-правових форм господарювання та масштабних трансформацій у структурі землекористування. В умовах недостатньо розвинутої ринкової інфраструктури, невизначеності прав власності та обмеженого доступу більшості сільськогосподарських підприємств до фінансових ресурсів виникла специфічна форма концентрації капіталу — агрохолдинги. Сьогодні вони контролюють значну частку сільськогосподарських угідь, виробничих потужностей і грошових потоків, що робить їх ключовими акторами аграрного ринку.

Попри зростання їх економічного впливу, у науковому середовищі відсутня єдність щодо їх функціонального призначення, економічної сутності та ролі у розвитку аграрної сфери. Частина дослідників підкреслює їхню здатність залучати інвестиції, модернізувати виробництво та забезпечувати стабільні поставки сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Інші наголошують на соціально-економічних і екологічних ризиках: звуженні структури виробництва, виснаженні ґрунтів, поглибленні нерівностей між регіонами, зменшенні зайнятості та послабленні розвитку сільських громад.

За відсутності прозорої статистичної звітності й системної державної політики постає наукова та практична проблема оцінки реального внеску агрохолдингів у формування й використання ресурсного потенціалу аграрно-продуктового виробництва. Ця проблема потребує комплексного дослідження, що і визначає актуальність даної роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науковій літературі діяльність агрохолдингів розглядається різнобічно та нерідко суперечливо. Науковці виділяють їх роль у концентрації земельних ресурсів, фінансового капіталу та виробничих потужностей [4—6].

Дослідження В. Андрійчука [2—3] уточнюють понятійний апарат, розмежовуючи агрохолдинги, агропромислові холдинги та квазіхолдинги, що не мають правового підґрунтя, але активно функціонують на практиці. Значна кількість авторів [7—12, 28] оцінюють ефективність діяльності цих структур, проте вказують на проблеми монополізації ринку, зниження конкурентності, нерівномірного розподілу ресурсів та вимивання доданої вартості з аграрних підприємств.

Низка досліджень зосереджує увагу на екологічних наслідках діяльності агрохолдингів, зокрема на зростанні негативного балансу поживних речовин у ґрунтах та поширенні монокультур, що призводить до деградації земель [31—32].

Соціальні аспекти їх функціонування — скорочення зайнятості, занепад тваринництва, послаблення розвитку сільських громад — наголошуються у працях В. Залізка [21] та Г. Черевка [44—45]. Водночас деякі автори підкреслюють і позитивні сторони: залучення інвестицій, доступ до сучасних технологій, вихід на зовнішні ринки, застосування інноваційних підходів до управління (Kernel, МНР, Astarta)

Отже, питання економічної сутності, ефективності, правової визначеності та впливу агрохолдингів на ресурсний потенціал аграрного виробництва залишається дискусійним і потребує подальшого глибокого аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження сучасної ролі агрохолдингів у формуванні та використанні ресурсного потенціалу аграрно-продуктового виробництва України, виявлення їх економічної сутності, специфічних переваг та ризиків, а також обґрунтування напрямів оптимізації їх діяльності з урахуванням вимог сталого розвитку, ефективного землекористування та соціально-економічного розвитку сільських територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перехід економіки України до ринкових відносин, що започаткований прийняттям Верховною Радою України Постанови "Про земельну реформу" від 18.12.1990 року та інших нормативно-правових актів зумовив створення в аграрному секторі різних організаційно-правових форм господарювання [1, с.14] як організаційно-виробничого так і комерційного характеру. Нові аграрно-виробничі структури формувались в умовах не зовсім чіткого визначення нормативно-правових положень з питань відносин власності на землю, капітал, результати праці, недорозвинутості ринкової інфраструктури, відсутності знань підприємництва та практичного досвіду господарювання в умовах ринкової економіки. В результаті сформувались і продовжують створюватись господарюючі структури, різні за площею сільськогосподарських угідь, рівнем фінансового та матеріально-технічного забезпечення, з неоднаковими умовами доступу до ринків збуту власне виробленої продукції, до кредитних та інвестиційно-інноваційних ресурсів. Цією ситуацією скористалися власники великого капіталу — ПФГ, основною метою яких є примноження капіталу шляхом "монополізації ринкової влади, рентоорієнтованої поведінки

й оптимізації різних інституційних ефектів", що уможливило започаткування "процесу перебудови економічного та фінансового простору" та створення агрохолдингів [4, с. 21—22; 5, с. 88—89; 7, с. 39—40].

Основою формування агрохолдингів економісти-аграрники вважають "зарубіжні інвестиції, кошти вітчизняних промислово-фінансових груп, що намагаються диверсифікувати свої ризики, використати сприятливу світову кон'юнктуру та закріпитись на очікуваному українському земельному ринку після відміни мораторію" [1, с. 32].

Дослідження діяльності агрохолдингів, висвітлених в економічній літературі (статистична звітність про їх функціонування відсутня), свідчать про те, що більшість з них це — стихійно організовані в період трансформаційних (приватизаційних) процесів цілеспрямовані формування "як наслідок закономірностей розвитку ринкової економіки", "...яка в широкому розумінні являє собою, економічну систему, засновану на індивідуальних формах приватної власності (передусім капіталістичної) та вільній грі ринкових сил, серед яких основними є вільна конкуренція, вільне переливання капіталу" [41, с. 746].

Економічна сутність холдинга визначена Гуторовим А.О. як форма "об'єднання шляхом централізації капіталів, вони розвиваються у класичних формах монополій — синдикати, трести, концерни, залежно від "ступеня інтегрованості учасників". Посилаючись на дослідження Р.Коуза Гуторов А.О. зауважує, що мотиви організації сільськогосподарського виробництва несільськогосподарськими компаніями не у виробничій сфері, а в сфері недосконалості ринку і особливо цінового механізму" [41, с. 748].

"Українські агрохолдинги формуються за рахунок переливу капіталу з високоприбуткових галузей промисловості таких як нафтогазова та металургійна до сільського господарства (напр., шахта ім. Засядько, ММК ім. Ілліча, ДП "НафкомАгро", МХП, Астарта-Київ, Укрзернопром)" [15, с.98].

О.І. Мельник у своєму дослідженні відмічає, що основним шляхом створення агрохолдингів є поетапне інвестування капіталу іноземного чи вітчизняного походження спочатку в переробну промисловість (хлібопекарську, олієжирову, цукрову, борошномельну, м'ясомолочну), надалі — у сферу збуту продукції через розбудову власної торговельної мережі і логістики; на третій стадії — у створення власного сільськогосподарського виробництва через орен-

ду земельних і частково майнових паїв і закупівлю необхідних ресурсів, насамперед сучасної техніки [28, с.5].

Перші агрохолдинги були створені до прийняття Закону України "Про холдингові компанії в Україні" (від 15.03.2006р.) [36]: ЗАТ "Райз" — 1992 р.; ТОВ "Астарт-Київ" — 1993 р., Укрпромінвест — 1993 р., ТОВ "Стіомі Холдинг" 1994 р., ВАТ "Миронівський хлібопродукт" — 1994 р., ЗАТ "Агротон" — 1997 р., ВАТ "Укрзернопром" — 1998 р., ЗАТ "Комплекс "Агромарс"" — 1998 р., ЗАТ "Копорація Агротекс" — 2000 р. Вони майже ідентичні за цільовим спрямуванням, проте різні за своєю структурою, розмірами і територіальною розосередженістю, площею орендованих ними сільськогосподарських угідь, кількістю контрольованих ними сільськогосподарських і інших підприємств, а також різних за розмірами і їх виробничими структурами.

Станом на 1.01.2024 р. 118 агрохолдингів мали близько 6,2 млн га земель, у 34 з них було зосереджено елеватори загальною місткістю 22,6 млн тонн. У 97 агрохолдингів основний вид діяльності — виробництво й експорт зернових і олійних культур у 70 з них поєднується з функціонуванням тваринницьких галузей, у тому числі в 44 агрохолдингах є скотарство, зокрема, молочне скотарство — у 34, свинарство — у 21, птахівництво [42].

Згідно положень Закону України "Про холдингові компанії в Україні" холдингова компанія — це відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств [36]. Тобто, ні організаційно, ні структурно, ні територіально створення агрохолдингів не унормовано і не упорядковано.

В результаті до складу агрохолдингів входить різна кількість сільськогосподарських підприємств, різною площею орендованих ними земель (від десятків до сотень тисяч гектарів) [4, 12, 17]. Контрольовані ними сільськогосподарські підприємства, а також промислові й інші підприємства розміщені в областях різних природно-кліматичних зон, тобто територіально розосереджені.

Дослідження літературних джерел свідчать, що агрохолдинги спеціалізуються в основному на продукції рослинництва, на концентрації виробництва продукції зернових і технічних культур і їх реалізації на експорт [4, с. 24], охоплюють високоіндустріалізовані, експортоспридатні високоприбуткові галузі аграрного

сектора з мінімальними затратами живої праці в технологічних процесах — зерновиробництво, олієвиробництво, птахівництво [12, с. 67—69; 28, с.11]. Окремі з них спеціалізуються на дистрибуції високоякісного насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, сільськогосподарської техніки та ін. [12, с. 67—69; 16, с. 13—14; 29, с. 5], одиниці з них, зокрема ТОВ "Українські аграрні інвестиції" — на переробці молока і його реалізації по експорту [12, с. 67]; а ПАТ "Державна продовольча зернова компанія", що об'єднує 44 підприємства ДАК "Хліб України" та має у своєму складі два портових елеватори, 24 лінійних елеватори, 18 комбінатів хлібопродуктів і до 150 тис. га орендованих земель сільськогосподарського призначення експортує зернові культури — пшеницю, ячмінь, кукурудзу [4, с. 24].

Відношення науковців і практиків щодо створення і функціонування агрохолдингів неоднозначне, інколи діаметрально-протилежне: від їх ідеалізації до визнання такими, що "агрохолдинги у нинішньому вигляді становлять загрозу малим і середнім підприємствам, поселенській мережі, збалансованому сільському розвитку" [1, с. 34]. Це стосується не тільки визначення їх економічної сутності чи сутності як вертикально інтегрованих структур аграрно-промислового спрямування, правомірності створення, ефективності функціонування та впливу на розвиток аграрно-продуктового виробництва. В середовищі науковців також відсутня єдність поглядів особливо щодо сутності агрохолдингів, природи їх зародження, факторів ефективності та наявних переваг.

Щодо сутності агрохолдингів, то В. Андрійчук уточнює поняття "холдингової компанії", що наведене в Законі України "Про холдингові компанії" наступним його визначенням. "Холдинг (холдингова компанія) — корпоративне підприємство з юридичним статусом, акціонерне товариство, або товариство з обмеженою відповідальністю, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств" [3, с. 116—117]. При цьому науковець вводить два додаткових поняття: агрохолдинг і агропромисловий холдинг, даючи їм наступне визначення: "агрохолдинг — аграрне корпоративне підприємство з юридичним статусом АТ або ТОВ, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами часток, паїв чи акцій двох або більше аграрних підприємств. До складу агрохолдингу можуть входити і дочірні

підприємства такого профілю як збутові, торговельні, інфраструктурні";

"агропромисловий холдинг — переробне корпоративне підприємство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами часток, паїв чи акцій двох або більше аграрних підприємств. До складу такого холдингу можуть входити й дочірні переробні підприємства та дочірні підприємства іншого профілю (збутові, торговельні, тощо)" [3, с. 116—117]. Уточнюючи сутність наведених понять В. Андрійчук уникає називати агрохолдинги інтегрованими формуваннями.

Господарське утворення групи підприємств з єдиним власником, централізованою системою управління корпоративними пакетами акцій В. Андрійчук називає "квазіхолдинг, або квазіагропромисловий холдинг (квазі — від лат. *quasi* — ніби, немовби, майже, а в складних словах — несправжній, фальшивий). Тобто, квазіхолдинг це не справжній холдинг, або псевдохолдинг". Таке утворення не відповідає ключовим вимогам законодавства України, або й суперечить йому, "бо формується одним власником, який володіє стовідсотковим пакетом часток, паїв, акцій багатьох підприємств, або ж близько до 100%. Але корпоративні права цих підприємств не відображаються в активі балансу головного підприємства, яке також повністю належить власнику" [3, с. 116]. Отже, така форма господарювання не має правової основи.

Своє відношення до агрохолдингів висловлюють Ю.О. Лупенко і М.Ф. Кропивко. Вони пишуть: "Разом з тим отримали розвиток трансрегіональні високоінтегровані корпоративні формування, так звані "агрохолдинги", якими за нашими оцінками, станом на кінець 2011 року вже поглинуто або контролюється близько половини сільськогосподарських підприємств" [28, с. 5].

Наведені у цій праці загальні особливості агрохолдингових формувань, а саме: "поглиблена спеціалізація діяльності складових організаційної структури, за якої материнська компанія (яка намагається зареєструватись в офшорній зоні) спеціалізується на веденні фінансово-інвестиційної діяльності; головне(і) підприємство(а) — трейдер(и) у країні(ах) ведення діяльності спеціалізується на маркетингово-торговельній діяльності, дочірні підприємства або філії — на переробці та зберіганні сільськогосподарської продукції, а основу агрохолдингів становлять поглинуті або підконтрольні сільськогосподарські підприємства", суперечать елементарним принципам інтегрованих підприємств.

Ваності. В сучасних агрохолдингах відсутня будь-яка критеріальна ознака інтегрованості аграрно-промислового виробництва.

Науково доведено, що "стосовно до економіки агропромислового виробництва інтеграція — це процес удосконалення організаційно-виробничих структур та економічних відносин, в основі якого органічна (організаційна, технологічна, економічна) взаємодія в господарстві або в окремому регіоні сільськогосподарського, промислового та інших видів виробництв з виробництва і доведення сільськогосподарської продукції до товарного виду і споживача" [26, с. 13].

В агрохолдингах, як стверджують автори статті, материнська компанія (zareєстрована в офшорній зоні) спеціалізується на веденні фінансово-інвестиційної діяльності. Отже, відсутній навіть територіальний критерій єдності. Головне підприємство — трейдери у країні ведення діяльності спеціалізуються на маркетингово-торговельній діяльності, тобто, органічний зв'язок з виробництвом теж відсутній. Дочірні підприємства або філії спеціалізуються на переробці та зберіганні сільськогосподарської продукції (отже відсутні технологічні й економічні взаємозв'язки), а основу агрохолдингів становлять поглинуті або підконтрольні сільськогосподарські підприємства. Але ж функція контролю ніколи не була критеріальною ознакою інтегрованості (єдності) будь-якої структури, але лише залежності. Отже, називати агрохолдинги "вертикально інтегрованими структурами" суперечить принципам інтеграції, а значить є необ'єктивно і не науково. До того ж, материнська компанія як управлінська структура агрохолдингу, що зареєстрована в офшорній зоні, викликає сумнів щодо спроможності управляти такими масштабами і структурами виробництва, які мають агрохолдинги.

В дійсності економічною суттю сучасного агрохолдингу є концентрація капіталу, централізація фінансів, як найбільш доступного активу (через фінансово-торговельну експортно-імпорتنу діяльність), найбільш мобільного активу капіталіста, найбільш керованого ними і неконтрольованого державою, до того ж необмеженого просторовими кордонами, незалежно від виду підприємницької діяльності, що забезпечує його власнику найвищі прибутки (надприбутки). До того ж функції контролю за діяльністю сільськогосподарських підприємств ніколи не вважалися інтеграційним процесом і не являлися сутнісною ознакою інтегрованого формування. Тому відносити агрохолдинги до

вертикальних інтегрованих формувань є помилковим, неправильним твердженням, бо тут відсутня не тільки органічна єдність діяльності підприємств, а й їх організаційний та мотиваційний зв'язок. А територіальна розпороченість сільськогосподарських підприємств за областями і регіонами обмежує єдність керуваності їх виробництвом, або потребує додатково досвідчених спеціалістів, що водночас розуміються на особливостях господарювання та ведення землеробства в різних природно-кліматичних зонах, з різною структурованістю і якістю ґрунтів та особливостями клімату.

Черевко Г. вважає "реальним агрохолдингом акціонерного типу групу організаційно і технологічно пов'язаних підприємств, у якій контрольний пакет акцій належить головній компанії і підприємства якої використовують великі земельні площі з метою виробництва, переробки, транспортування, зберігання і реалізації сільськогосподарської чи виробленої з неї продукції" [45, с. 42]... і відзначаються цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній і ресурсній основі". І далі стверджує, що "Агрохолдинги — організаційна форма ведення бізнесу", що в принципі і не заперечується. Разом з тим "агрохолдинги як вертикально інтегровані структури", що є досить сумнівним, автор відносить до корпоративного сектору, який все більше монополізує ринки ресурсів, особливо — фінансових, канали збуту продукції, вигідні ціни, інструменти державної підтримки, шляхи впливу на формування державної аграрної політики [41, с. 430].

Узагальнене визначення суті агрохолдингів у найбільш поширеному серед учених і практиків розумінні наведене у статті О.М. Могильного і О.В. Ходеківської. "Агрохолдинги — це вертикально-інтегровані формування, які здійснюють свою фінансово-господарську діяльність з використанням технологічно пов'язаних бізнес-процесів у сфері виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції й продовольства переважно на зовнішніх ринках із використанням офшорних юрисдикцій" [31, с. 5]. Свого відношення до економічної сутності агрохолдингів як вертикально-інтегрованих формувань автори не висвітлюють, проте наголошують, що агрохолдинги здійснюють фінансово-господарську (не виробничу, а саме "фінансово-господарську діяльність", а реалізацію "сільськогосподарської продукції й продовольства переважно на зовнішніх ринках з використанням офшорних юрисдикцій"). Тобто, з наведеного авторами визначення сутності

агрохолдингів не прослідковується органічна єдність структурних складових агрохолдингів, отже інтегрованість в них відсутня як така.

Ідеалізація створення агрохолдингів як "найбільш ефективних і поширених у вітчизняній практиці", висвітлена у працях Данкевич А.Є. Основні переваги щодо їх ефективності автор згрупував у 7 груп: ефективність залучення інвестицій; ефективність управлінських рішень, економія на масштабах виробництва, скорочення витрат на зберігання, економія на використанні кваліфікованих кадрів, оптимізація фінансових ресурсів, відновлення виробництва. Кожну позицію "переваг" автор наділив цілою гамою "інструментів" та назвав шість ефектів, а саме: "інвестиційні, управлінські, організаційні, кадрові, фінансові та соціальні" [8; 9; 10].

У наведеному переліку переваг (неясно порівняно з ким і чим) поза увагою автора залишилися питання ефекту від використання землі — як важливішого складника ресурсного потенціалу і особливого засобу у сільськогосподарському виробництві, та збереження і збагачення її продуктивності; ефекту від використання трудового потенціалу людини — головної продуктивної сили на селі — важливішого складника ресурсного потенціалу виробничої діяльності. У переліку ефектів чомусь не названо виробничого ефекту. Чи не тому що виробництво як таке агрохолдинги не цікавить.

Зважаючи на те, що "поняття інституційних ефектів розвитку агрохолдингів є багатоаспектним та багатокомпонентним" [9, с. 67], а агрохолдинги наділяються безліччю переваг не тільки Данкевичем А.Є. а й іншими дослідниками, проаналізуємо окремі з них. При цьому відмітимо, що названі переваги як ефекти висвітлюються лише стосовно агрохолдингів, як таких, а не з боку сільськогосподарських підприємств, що входять до їх складу як "юридично самостійні підприємства, але під контролем квазіматеринської компанії".

Однією з таких переваг дослідники агрохолдингів вважають менеджмент — залучення досвідчених фахівців [7, с. 38; 9—10; 12, с. 65]. Самою своєю суттю залучення до будь-якої справи висококваліфікованих досвідчених фахівців уже є перевагою незалежно від того у якому підприємстві чи агроформуванні типу агрохолдинги вони б працювали. До того ж агрохолдинги використовують уже раніше підготовлених досвідчених фахівців, що по-суті виходить із виробничої сфери села кваліфіковані кадри в управлінську сферу агрохолдингів. Але в чому ж суть такої переваги висококваліфіко-

ваних кадрів саме в агрохолдингах автори не розкривають економічними показниками. Отже ця позиція ні теоретично ні практично стосовно агрохолдингів не доведена і не аргументована, тому викликає сумнів щодо її об'єктивності.

А.Є. Данкевич вважає, що "головними завданнями при формуванні агрохолдингу є забезпечення скоординованої діяльності всіх організаційно-правових господарських структур, що беруть участь у виробництві та економічній й соціальній зацікавленості кожного партнера в одержанні високого кінцевого результату" [8, с. 5]. Проте якими шляхами досягається "забезпечення скоординованої діяльності" великої кількості господарських структур, що знаходяться в різних областях та територіально на значних відстанях, автор не розкриває. Невирозумно викладена сутність "економічній й соціальній зацікавленості партнерів по бізнесу в одержанні високого кінцевого результату". Агрохолдинги по-суті нікому не підзвітні, тому кінцеві результати їх діяльності, особливо стосовно аграрних підприємств суспільству невідомі, а означені в окремих статтях кінцеві результати стосуються в цілому агрохолдингів [4, с.25; 11, с.87].

Порівняльний аналіз прибутковості сільськогосподарських підприємств, підконтрольних агрохолдингу і сільськогосподарських підприємств традиційного типу, що здійснили Лупенко Ю.О. і Кропивко М.Ф. шляхом "представницької вибірки" показників звітності за формою 50-ст, засвідчив: "прибутковість виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції на підприємствах, підконтрольних агрохолдингам, дещо нижча, ніж у сільськогосподарських підприємствах традиційного типу, здебільшого за рахунок вищої її собівартості" [28, с.12]. Автори це явище пояснюють, з одного боку, застосуванням трансфертних цін, нижчих за ринкові, з іншого — більшою часткою витрат, пов'язаних з вищою інтенсифікацією виробництва" [28, с.13].

Щодо переваги "ефект масштабу" Данкевич А.Є. [7] та інші [2; 6; 13—15; 1925; 30—35; 43—46] аргументують ефективним використанням ресурсного потенціалу широкозахватних агрегатів. Без наведення конкретного аналізу й оцінки дана теза є лише побажанням авторів. Дійсно так має бути, але питання: чи так є насправді? В практичній діяльності ресурсний потенціал агрохолдингів набагато масштабніший і структурованийіший, ніж у сільськогосподарських підприємствах. Тому "ефект масштабу" обґрунтовувати ефективним використан-

ням ресурсного потенціалу широкозахватних агрегатів без аналізу є лише побажанням. Широкозахватні агрегати — це окремий технічний елемент технологічного процесу у сільськогосподарському виробництві. До того ж більш вища продуктивність широкозахватних агрегатів уже передбачена заводськими параметрами у їх технічних паспортах. Отже, їх застосування само по собі ефективне і можливе не тільки в агрохолдингах за умови доступності до їх придбання за ціною. Тому "ефект масштабу" визначатимуть інші фактори, а не належність широкозахватних агрегатів до агрохолдингу.

Щодо "ефективного використання ресурсного потенціалу", то ця теза нічим не підтверджена, очевидно є лише бажанням автора і тому її об'єктивність викликає сумнів.

По-перше, некоректно і методично неправильно ресурсний потенціал розглядати в цілому гамузом, без його структурованості: без визначення ефективності використання землі, або/чи трудових ресурсів, чи інвестицій, чи інноваційних або інших ресурсних складових. Візьмемо, наприклад, використання земельних ресурсів. За даними Державної служби статистики на 01.01.2016р. загальна площа сільськогосподарських угідь недержавних сільськогосподарських підприємств становить 19,8 млн га. За різними оцінками понад 100 агрохолдингів контролює понад 7 млн га, або понад 35% їх площі. Офіційна інформація щодо обсягів виробленої агрохолдингами сільськогосподарської продукції відсутня, тому використаємо ті дані, що наводить А.Данкевич [8, с. 4] за 2014 рік. Згідно його даних нами розраховано, що у 2014 році агрохолдинги контролювали до 26,7% земель сільськогосподарських підприємств, в яких було вироблено 26,3% всієї продукції, виробленої сільськогосподарськими підприємствами країни. Отже, переваги не виявлено.

Відомо, що у сільськогосподарських підприємствах, що контролюються агрохолдингами, переважає монокультурне (зерно — та олієвиробництво) виснажливе землеробство. Це підтверджують дослідження Могильного О.М. та Ходаківської О.В. "У землеробстві України уже протягом двох десятиліть спостерігається тенденція до збільшення від'ємного балансу поживних речовин у ґрунтах. Зокрема, у 2015 р. при вирощуванні соняшнику від'ємний баланс НРК склав 444,6 кг/га, кукурудзи — 347,3 кг, пшениці — 224,6 кг/га." [30, с. 7]. Отже, такий ресурс як земля виснажується по хижацькому. З іншого боку, в аграрному секторі порушують-

ся елементарні принципи культурного землекористання: рівноважне поєднання галузей рослинництва і тваринництва, ризиковий характер має структура посівів, порушено раціональне розміщення, спеціалізація і концентрація виробництва в зональному розрізі за природно-кліматичними умовами і формами господарювання, впровадження науково-обґрунтованих зональних спеціалізованих сівозмін, спостерігається низький рівень тривалий період оплати праці працівників аграрного сектора, що обмежує розвиток людини — як головної продуктивної сили.

До того ж запровадження більшістю землекористувачів масштабної монокультури призводить до системного виносу рослинами поживних речовин над їх надходженням [1, с. 74], ґрунтовтоми, порушення структурованості ґрунтів, їх деградації та в подальшому зниження продуктивності; надмірного застосування мінеральних добрив без відповідного внесення у ґрунт органіки, що призводить до мінералізації ґрунтів, збільшення використання засобів захисту рослин і ґрунтів від хвороб і шкідників, що є наслідком ігнорування впровадження обґрунтованих сівозмін та призводить до зростання вартості витрат й зниження ефективності сільськогосподарського виробництва. Проте при цьому знижується потреба живої праці, зменшується пропозиція робочих місць, що спричиняє не тільки витіснення із села найбільш продуктивної частини населення — молоді, а й пасивне відношення до власної долі, до власного саморозвитку.

Експансія агрохолдингів зосереджена в основному на господарства і підприємства центральних областей України. Найбільша кількість агрохолдингів контролює господарства і підприємства Київської області — 26, Житомирської і Черкаської — по 23, Полтавської області — 19 агрохолдингів, Черкаської — 18, Вінницької — 18. В окремих областях зони Степу і Полісся агрохолдингів лише одиниці: Луганська — 3, Закарпатська — 1, Львівська — 6 [37, с. 128]. Області ризикового землеробства для агрохолдингів нецікаві, а можливо і недоступні із-за різних причин.

За таких умов діяльності агрохолдингів прояв "ефекту масштабу", який за визначенням окремих дослідників є для агрохолдингів перевагою, на нашу думку є дещо сумнівним. До того ж роззосередження діяльності одного і того ж агрохолдинга у господарствах декількох областей, а в області — багатьох агрохолдингів, організаційно унеможливорює ефективне корпоративне управління виробничою

діяльністю агрохолдингів та є одним із обмежуючих факторів їх ефективності, унеможливорює контрольні функції державного управління за їх діяльністю, що породжує безвідповідальність за соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громад, розвиток села, селянського середовища, людського розвитку.

Отже, ефект масштабу не може бути перевагою, бо має обмежуючі чинники: некерованість, соціально-економічна безвідповідальність за збереження і примноження родючості ґрунтів як основи нарощування виробництва сільськогосподарської продукції; за розвиток сільських територій, невизначеність функцій відносно розвитку людини, її соціально-економічну захищеність.

Ефект масштабу, що окремими науковцями рекламується як перевага агрохолдингів, дійсно досягається тільки не за рахунок їх ефективної діяльності, а в результаті концентрації агрохолдингами валової доданої вартості, створеної в контрольованих ними сільськогосподарських і промислових підприємствах. Так, у межах так званих "вертикально інтегрованих структур" "підприємства постачають вироблену продукцію (її частину) як давальницьку сировину, що поєднується із внутрішнім забезпеченням засобами виробництва". Облік здійснюється на основі неринкових (трансфертних) цін [28, с. 6].

Отже, створена в аграрних підприємствах додана вартість уже передається переробному або іншому підприємству, що належить як правило власнику агрохолдинга, який на наступній стадії в процесі збуту продукції в основному на зовнішніх ринках монополізує грошові потоки, концентрує їх на власних рахунках. Таким чином, з сільськогосподарських підприємств вимиваються фінансові ресурси, що зумовлює низький рівень заробітної плати у сільському господарстві, неможливість інвестувати у достатніх розмірах забезпечення інноваційними продуктами та іншими ресурсними складовими.

В окремих друкованих працях зауважується, що у сільськогосподарських підприємствах, підконтрольних агрохолдингам, відмічається нижчий рівень заробітної плати у рослинництві порівняно з підприємствами традиційного типу [12, с. 66]. Як зазначає В.М. Геєць, у холдингових структурах є "посередник, що перебуває між виробником і реалізацією продукції на експорт — це відповідні корпорації, які мають фінансові ресурси і вони ж привласнюють ренти" [1, с. 38].

Варто зауважити, що низький рівень заробітної плати обмежує розвиток ресурсного потенціалу людини, її фізичний розвиток, інтелектуальну складову та духовність. Це обумовлює недоступність людини до придбання необхідних продовольчих продуктів, що потребує організм щоденно, в результаті порушується збалансованість харчування, що негативно впливає на імунну систему організму, його протистояння всяким захворюванням. При цьому, знижуються можливості і доступність до отримання освіти, отже обмежується інтелектуальний розвиток людини, що особливо вразливим є для нинішнього часу, в період бурхливого розвитку науково-технічного прогресу, розвитку інноваційних технологій і продуктів. Недоосвічена людина залишається незатребуваною сучасниками — роботодавцями, залишається безробітною, поповнюючи ряди обездолених. Отже, знижується тим самим ресурсний потенціал людини, суспільства, держави в цілому. З іншого боку, це породжує неспокій в суспільстві й інші негаразди, що потребує посилення примусових методів, отже нераціональних суспільних витрат.

Наведена в статтях окремих авторів [8, 12] тезою така перевага як раціоналізація використання ресурсного потенціалу, інтенсифікація та диверсифікація виробництва і ризиків потребує висвітлення практичної дієвості на конкретних прикладах діяльності агрохолдингів. Враховуючи, що ресурсний потенціал в агрохолдингах відрізняється як масштабно так і структурно, було б прикладом для наслідування й використання цієї переваги крупними сільськогосподарськими підприємствами, що непідконтрольні агрохолдингам.

Щодо переваги — доступу до фінансів — пільгові кредити та дотації [8, 28], то це не заперечується. Адже власники агрохолдингів — це екс-президенти, чиновники вищих рангів, бувші і нинішні депутати різних рівнів [12, с. 69; 18, с. 180—183] з їх масштабними географічними зв'язками, маневреністю та зухвалістю. Так, згідно з офіційними даними за 9 місяців 2017 року із загальної суми підтримки аграрним виробникам 3,46 млрд. грн 49% отримали: "Миронівський хлібопродукт" — 1,25 млрд. грн; "Укрлендфармінг" — 444 млн грн [32, с. 32]. "У 2011 році із 68800 сільськогосподарських підприємств (із фермерськими господарствами) і підприємств мисливства і рибальства одержали кредити 2668 підприємств, або 3,9%. За оцінками експертів 80-90% з них одержали підприємства холдингових компаній [28, с. 9]".

Підсумовуючи результати досліджень навіть такої скупої інформації про агрохолдинги, ми виявили, що для агрохолдингів характерно:

- концентрація капіталу (землі, фінансів) в олігархів. В результаті крупні масиви землеволодінь некеровані (ефективність концентрації має певні межі — це доведено науково), а фінанси вивозяться в офшорні зони, обминаючи можливості виробництва;

- монокультурне виробництво, що негативно впливає на структурованість ґрунтів, знижує їх продуктивність, підвищує вразливість сільськогосподарських культур шкідниками і хворобами, потребує збільшення витрат на боротьбу з ними [27, с. 33; 37, с. 183—186];

- монокультурне виробництво агрохолдингів звужує виробництво аграрно-продовольчих товарів, що викликає потребу їх імпорту та витрат валютних ресурсів;

- звуження аграрно-продуктового виробництва призводить до скорочення робочих місць на селі, недовикористання продуктивного потенціалу робочої сили, низького рівня заробітної плати, що в свою чергу обмежує відтворення на селі трудових ресурсів, змушує їх мігрувати за межі країни, або призводить до деградації людини, що в свою чергу створює деструктивні умови життєдіяльності: безробіття, бомжування, криміногенні угруповання (злочини, бандитизм, крадіжки, суїциди);

- звуження структури аграрно-продовольчого виробництва обмежує споживання продуктів харчування за їх поживними якостями (спостерігається тривалий період недоспоживання молока і молочних продуктів, м'яса і м'ясних продуктів, риби і рибопродуктів, фруктів і ягід і т.д.) [38, с. 41—46; 39, с. 47—51], що негативно відбивається на життєдіяльності людини і суспільства в цілому, знижується імунітет людини, погіршується її фізичний стан, зростає хворобливість, обмежується інтелектуальний розвиток. Все це збіднює людський потенціал країни.

Дослідження діяльності агрохолдингів на основі опрацювання інформаційного матеріалу з літературних джерел дає підстави сформулювати авторське визначення, що сучасні українські агрохолдинги — це господарське утворення добровільно змушених (із-за монополізації ресурсного потенціалу та ринків, у тому числі і зовнішніх) шляхом приєднання чи поглинання сільськогосподарських підприємств, промислових переробних та інших підприємств з єдиним власником, який володіє стовідсотковим або близько до 100% пакетом акцій (час-

ток, паїв) та централізованою системою управління корпоративними правами багатьох підприємств, розміщених в різних регіонах України [37, с. 132; 40, с. 6].

Економічною суттю сучасного агрохолдингу є концентрація землі і капіталу, централізація фінансових ресурсів як найбільш доступного активу, неконтрольованого державою, найбільш керованого і мобільного активу капіталіста, необмеженого нормативно-правовими положеннями, просторовими кордонами, незалежно від виду підприємницької діяльності, соціально безвідповідальний, що забезпечує його власнику найвищі прибутки (надприбутки).

В результаті монокультурної діяльності агрохолдингів зменшується чисельність поголів'я ВРХ, у тому числі корів, особливо швидко у тих областях, де агрохолдингів багато, наприклад у Київській, занепадають важливі для життєдіяльності українського суспільства галузі економіки (льонарство, цукробурякове виробництво, шовківництво, коноплярство), спостерігається системна "грунтовтома", порушується структурованість ґрунтів, їх деградація та знижується продуктивність; зменшується кількість робочих місць, пригнічується розвиток малого і середнього бізнесу на селі, витісняється із села (і країни в цілому) найбільш продуктивна частина населення, з сільського господарства вилучається валова додана вартість, знижується його прибутковість, а, отже і умови стабільного розвитку, зростає соціальна напруженість, знижується розвиток ресурсного потенціалу, що погрожує національній безпеці України.

Разом з тим, агрохолдинги мають накопичений певний досвід їх позитивної діяльності в окремих сферах. Зокрема, у зовнішньоекономічній діяльності накопичений досвід освоєння географічного простору, вихід на зовнішні ринки і адаптація до потреб світового ринку та ознайомлення з зарубіжним досвідом ведення бізнесу та впровадження інноваційних технологій з використанням високоефективних систем обробітку ґрунту "No-Till", "Mini-Till", застосування системи GPS, що дає змогу повністю контролювати технологічний процес, залучення окремими холдингами коштів інвесторів через емісію акцій та розміщення їх на фондових біржах провідних країн світу (Варшавська — Kernel Holding S.A.; Astarta Holding N.V.; Agroton PLC; Лондонська — ПАТ "Миронівський хлібопродукт"; Франкфуртська — Mriya Agro Holding PLC, Sintal Agriculture PLC), кращого забезпечення основними і обо-

ротними засобами виробництва. Враховуючи вищенаведене, слід врегулювати домінуюче становище діяльності агрохолдингів на законодавчому рівні діяльність шляхом:

- обмеження землеволодіння та землекористування; зменшивши концентрацію земель в них до обґрунтованого допустимо керованого рівня або до рівня крупних сільськогосподарських підприємств і при тому в одному районі;

- обмеження обсягів експорту сировини митними тарифами, мотивуючи водночас організацію і введення в дію виробничих потужностей з промислової переробки, обробки і виготовлення готової до споживання кінцевої продукції з більшою доданою вартістю і її експорт;

- забезпечення в агрохолдингах рівня заробітної плати найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах на рівні, не нижчому ніж в промисловості;

- забезпечити робочими місцями вивільнених в результаті модернізації виробничих процесів працездатних працівників шляхом, надання їм робочих місць, або перепідготовки чи зміни професії;

- забезпечити прибутковість сільськогосподарського виробництва контрольованих агрохолдингами сільськогосподарських підприємств на рівні, що створює умови відтворення на селі ресурсного потенціалу — родючості ґрунтів, ресурсного потенціалу людини, соціального розвитку села, екологічнобезпечного середовища шляхом пропорційного перерозподілу надприбутків відповідно до авансованого кожною структурною одиницею капіталу;

- розробити і впровадити в агрохолдингах принципи інтеграційного процесу відповідно до сучасних умов господарювання;

- забезпечити відкритість бізнесу та статистико-інформаційну звітність агрохолдингів на законодавчому рівні для науково-обґрунтованого узагальнення й висвітлення та громадського контролю їх діяльності.

Відсутність інформації або їх недостатня кількість унеможлиблює об'єктивний аналіз і оцінку наслідків діяльності агрохолдингів і може призвести до прийняття неправильних необґрунтованих ризикових рішень.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити ключові риси сучасних агрохолдингів та їх вплив на розвиток аграрно-продуктового виробництва України. Сутність сучасного агрохолдингу полягає у тому, що він включає кон-

центрацію землі і капіталу, централізацію фінансових ресурсів як доступного активу, неконтрольованого державою, найбільш керованого і мобільного активу капіталіста, соціально безвідповідальний, необмеженого нормативно-правовими положеннями, просторовими кордонами, незалежно від виду підприємницької діяльності, що забезпечує його власнику найвищі прибутки (надприбутки). Разом з тим виявлено істотні ризики функціонування агрохолдингів у аграрному секторі України: монокультурне виснажливе землеробство, деградація ґрунтів, витіснення дрібних і середніх підприємств, зменшення зайнятості, нерівномірність територіального розвитку та вививання валової доданої вартості з сільськогосподарських підприємств.

Агрохолдинги не відповідають критеріям інтегрованих агропромислових структур, оскільки їм притаманна слабка органічна єдність виробничих процесів, відсутність збалансованого взаємозв'язку між ланками виробничого циклу та надмірна фінансова централізація. Водночас вони володіють значним інвестиційним потенціалом і досвідом роботи на зовнішніх ринках, що може бути корисним за умов належного державного регулювання.

З огляду на виявлені та обґрунтовані у статті проблеми функціонування українських агрохолдингів вважаємо за необхідність здійснення наступних заходів:

- удосконалення законодавчого регулювання діяльності агрохолдингів;
- обмеження надмірної концентрації земель;
- запровадження механізмів справедливого розподілу доданої вартості між усіма учасниками виробництва;
- підвищення рівня соціальної відповідальності аграрного бізнесу;
- забезпечення прозорості фінансово-економічної звітності;
- стимулювання екологічно безпечного та диверсифікованого землекористування.

Реалізація запропонованих напрямів сприятиме формуванню збалансованої моделі розвитку аграрного сектору, яка поєднуватиме економічну ефективність агробізнесу із соціально-економічними потребами сільських територій та вимогами збереження ресурсного потенціалу країни.

Література:

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / Присяжнюк М.В., Зубець М.В., Саблук П.Т. та ін.; за ред. М.В. При-

сяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.М. Федорова. К.: ННЦ ІАЕ, 2011. 1008 с.

2. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. Економіка АПК. 2013. № 1. С. 3—15.

3. Андрійчук В. Г. Квазіхолдинги: створення і правомірність існування. Економіка АПК. 2015. № 11. С. 113—117.

4. Бородіна О. М., Гуторов А. О. Агрохолдинги як база формування корпоративного устрою в Україні. Економіка АПК. 2012. № 11. С. 21—28.

5. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Подолання структурних деформацій в аграрному секторі України: інституціалізація і модернізація мало товарного сільськогосподарського виробництва. Економіка України. 2015. № 4. С. 88—96.

6. Гуторов А. О. Вертикально інтегровані структури у сільському господарстві: економічні засади формування та розвитку. Економіка і прогнозування. 2011. № 1. С. 120—130.

7. Данкевич А. Є. Генезис крупнотоварного землекористування в Україні. Землевпорядний вісник. 2015. № 15. С. 38—42.

8. Данкевич А. Є. Ефективність функціонування інтегрованих структур у сільському господарстві. Агросвіт. 2015. № 21. С. 3—7.

9. Данкевич А. Є. Інституційні аспекти розвитку агрохолдингів. Економічний простір. 2013. № 75. С. 64—71.

10. Данкевич А. Є. Роль агрохолдингів у соціально-економічному розвитку села. Агросвіт. 2011. № 12. С. 30—35.

11. Данкевич А. Є. Соціально-економічні аспекти розвитку агрохолдингів. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. № 4 (21). С. 86—90.

12. Данкевич Є. М., Данкевич В. Є. Переваги і ризики надконцентрації агропромислового виробництва та земельних ресурсів: економічний, екологічний та соціальний аспект. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2016. Vol. 3. No.3. С. 60—74.

13. Дем'яненко С. І., Кузнецова А. В. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано?: Серія консультативних робіт. К.: Німецько-Український Аграрний Діалог: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2008. 20 с.

14. Дідух С. М. Оцінка фінансового стану та динаміки розвитку агрохолдингів України. Економіка харчової промисловості. Т. 7. Вип. 3. 2015. С. 41—47.

15. Дідух С. М. Сталий розвиток агропромислових холдингів в Україні: особливості та

напрями вдосконалення. Агросвіт. 2020. № 3. С. 90—98.

16. Домінська О. Я. Вплив факторів на розвиток льонарства в Україні. Агросвіт. 2015. № 7. С. 13—19.

17. Духницький Б. В. Світове виробництво сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 59—65.

18. Єранкін О. О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспект. Галузева, міжгалузева та регіональна економіка. Вчені записки. 2008. Вип. 10. С. 175—186.

19. Забуранна Л. В., Ярмоленко Ю. О. Соціально-економічні передумови розвитку аграрного виробництва в Україні. Економіка АПК. 2017. № 12. С. 64—68.

20. Завадських Г. М. Особливості функціонування агрохолдингів в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 3. С. 99—101.

21. Залізко В. Д. Вплив агрохолдинізації сільськогосподарських підприємств на соціально-економічний розвиток сільських територій. Економіка України. 2013. № 6. С. 71—77.

22. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 39—49.

23. Зінчук Т. О., Николук О. М., Пивовар П. В. Особливості функціонування вертикально-інтегрованих бізнес структур холдингового типу в аграрному секторі. Економіка АПК. 2019. № 9. С. 19—30.

24. Карпишин Ю. А. Теоретико-методологічні засади формування та функціонування агрохолдингів в Україні. Вісник ЖНАЕУ. 2016. № 2. Т. 2. С. 59—70.

25. Кирилов Ю. Є. Роль та місце агрохолдингів в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України. Таврійський науковий вісник. 2014. № 87. С. 237—249.

26. Коденська М. Ю. Ефективність інтегрованого виробництва в агропромислових підприємствах і агрофірмах в умовах переходу до ринку. Автореферат на здобуття н.с. доктори економічних наук. К.: 1994. 44 с.

27. Коденська М. Ю., Сегеда С. А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 30—39.

28. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної

спрямованості їх діяльності. Економіка АПК. 2013. № 7. С. 5—21.

29. Мельник О. І., Підгірна В. С., Белінська Ю. О. Сучасні тенденції розвитку агрохолдингів у напрямі земельного забезпечення. Агросвіт. 2018. № 11. С. 3—6.

30. Меньяйлова Г. Є. Агрохолдинги України: передумови створення та перспективи розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 1 (12). С. 197—201.

31. Могильний О. М., Ходаківська О. В. Вплив агрохолдингів на розвиток аграрного сектора економіки. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 4—9.

32. Могильний О. М., Ходаківська О. В. Соціальна відповідальність агрохолдингів: теоретичні припущення та ринкові практики. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 1. С. 32—40.

33. Мороз О. В., Семцов О. В. Острый І. Ф. Холдинги в сучасному сільському господарстві України: наслідки, масштаби та перспективи діяльності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?-or=1&z=5627> (дата звернення 09.11.2025).

34. Ніценко В. С. Роль агрохолдингів у розвитку сільських територій. Формування ринкової економіки. 2015. № 33. С. 293—300.

35. Ніценко В. С. Теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 63—69.

36. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15 березня 2006 р. № 3528-IV. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 34. Ст. 291.

37. Сегеда С. А. Аграрно-продуктове виробництво України: монографія. Вінниця: Видавництво ТОВ "Меркьюрі-Поділля", 2020. 672 с.

38. Сегеда С. А. Аграрно-продовольче забезпечення населення України. Економіка АПК. 2017. № 10. С. 40—48.

39. Seheda S., Datsenko G., Otkalenko O., Musil P. The agrarian food consumption in Ukraine and its association with socio-demographic indicators of human development. Economic Annals-XXI. 2019. № 1—2 (175). Pp. 45—52.

40. Сегеда С. А. Розвиток аграрно-продуктового виробництва: теорія, методологія, практика: автореф. дис.... д-р. екон. наук: 08.00.03. Київ, 2021. 40 с.

41. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. Збірник матеріалів 14-річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 16—17 жовтня 2012 року. К.: ННЦ ІАЕ, 2013. 758 с.

42. Топ 100 латифундистів України. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#294> (дата звернення. 20.11.2025).

43. Ходаківська О. В., Могильний О. М. Агрохолдинги України: аграрна політика та виклики майбутньому. Економіка АПК. 2017. № 6. С. 33—41.

44. Черевко Г., Колодій А. Агрохолдинги в агробізнесі України: шанси і загрози. Аграрна економіка. 2012. Т. 5. № 3—4. С. 3—9.

45. Черевко Г. В. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України. Аграрна економіка. 2012. Т. 5. № 1—2. С. 36—42.

46. Щетініна Т. О. Правове регулювання діяльності агрохолдингів в Україні: історіографічні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. I. Т. 1. 2015. С. 96—99.

References:

1. Prysiazniuk, M. V. Zubets', M. V. Sabluk, P. T. and Fedorov, M. M. (2011), *Ahrarnyj sektor ekonomiky Ukrainy (stan i perspektivy rozvytku) [Agrarian sector of the economy of Ukraine (state and development prospects)]*, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

2. Andrijchuk, V. H. (2013), "Agro-industrial formations of a new type in the context of the development strategy of domestic agriculture", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 3—15.

3. Andrijchuk, V. H. (2015), "Quasi-holdings: creation and legality of existence", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 113—117.

4. Borodina, O. M. and Hutorov, A. O. (2012), "Agricultural holdings as a basis for the formation of a corporate structure in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 21—28.

5. Borodina, O. M. and Prokopa, I. V. (2015), "Overcoming structural deformations in the agricultural sector of Ukraine: institutionalization and modernization of low-commodity agricultural production", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 88—96.

6. Hutorov, A. O. (2011), "Vertically integrated structures in agriculture: economic principles of formation and development", *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 1, pp. 120—130.

7. Dankevych, A. Ye. (2015), "The Genesis of Large-Scale Land Use in Ukraine", *Zemlevo-riadnyj visnyk*, vol. 15, pp. 38—42.

8. Dankevych, A. Ye. (2015), "Effectiveness of functioning of integrated structures in agriculture", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 3—7.

9. Dankevych, A. Ye. (2013), "Institutional aspects of the development of agricultural holdings", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 75, pp. 64—71.

10. Dankevych, A. Ye. (2011), "The role of agricultural holdings in the socio-economic development of villages", *Ahrosvit*, vol. 12, pp. 30—35.

11. Dankevych, A. Ye. (2013), "Socio-economic aspects of the development of agricultural holdings", *Mizhnarodnyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, vol. 4 (21), pp. 86—90.

12. Dankevych, Ye. M. and Dankevych, V. Ye. (2016), "Benefits and risks of overconcentration of agro-industrial production and land resources: economic, environmental and social aspects", *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, vol. 3. No. 3. pp. 60—74.

13. Dem'ianenko, S. I. and Kuznietsova, A. V. (2008), *Ahrokhodynhy v Ukraini: dobre chy pohano?: Seriia konsul'tatyvnykh robit [Agro-holdings in Ukraine: good or bad?: A series of advisory papers]*, Nimets'ko-Ukrains'kyj Ahrarnyj Dialoh: Instytut ekonomichnykh doslidzhen' ta politychnykh konsul'tatsij, Kyiv, Ukraine.

14. Didukh, S. M. (2015), "Assessment of the financial condition and development dynamics of Ukrainian agricultural holdings", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 7. no. 3, pp. 41—47.

15. Didukh, S. M. (2020), "Sustainable development of agro-industrial holdings in Ukraine: features and areas for improvement", *Ahrosvit*, vol. 3. pp. 90—98.

16. Domins'ka, O. Ya. (2015), "Influence of factors on the development of flax growing in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 7. pp. 13—19.

17. Dukhnyts'kyj, B. V. (2019), "World agricultural production", *Ekonomika APK*, vol. 7. pp. 59—65.

18. Yerankin, O. O. (2008), "Formation of agro-industrial formations in Ukraine: globalization and marketing aspects", *Haluzeva, mizhhaluzeva ta rehional'na ekonomika. Vcheni zapysky*, 2008. vol. 10. pp. 175—186.

19. Zaburanna, L. V. and Yarmolenko, Yu. O. (2017), "Socio-economic prerequisites for the development of agricultural production in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 12. pp. 64—68.

20. Zavads'kykh, H. M. (2013), "Features of the functioning of agricultural holdings in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 3. pp. 99—101.

21. Zalizko, V. D. (2013), "The impact of agro-holdinization of agricultural enterprises on the socio-economic development of rural areas", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6. pp. 71—77.

22. Zinchuk, T. O. and Levkivs'kyj, Ye. V. (2019), "Corporate social responsibility of vertically integrated agribusiness structures as a condition for sustainable development", *Ekonomika APK*, vol. 1. pp. 39—49.

23. Zinchuk, T. O. Nykoliuk, O. M. and Pyvovar, P. V. (2019), "Features of the functioning of vertically integrated holding-type business structures in the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 9. pp. 19—30.

24. Karpys'hyn, Yu. A. (2016), "Theoretical and methodological principles of the formation and functioning of agricultural holdings in Ukraine", *Visnyk ZhNAEU*, vol. 2. pp. 59—70.

25. Kyrylov, Yu. Ye. (2014), "The role and place of agricultural holdings in the further development of the agricultural sector of the Ukrainian economy", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 87. pp. 237—249.

26. Kodens'ka, M. Yu. (1994), "The effectiveness of integrated production in agro-industrial enterprises and agricultural firms in the context of transition to the market", Doctor of Science Thesis, Economics of Agriculture and AIC, Institute of Agrarian Economy, Kyiv, Ukraine.

27. 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.

28. Lupenko, Yu. O. and Kropyvko, M. F. (2013), "Agricultural holdings in Ukraine and strengthening the social focus of their activities", *Ekonomika APK*, vol. 7. pp. 5—21.

29. Mel'nyk, O. I. Pidhirna, V. S. and Belins'ka, Yu. O. (2018), "Current trends in the development of agricultural holdings in the direction of land provision", *Ahrosvit*, vol. 11. pp. 3—6.

30. Mieniajlova, H. Ye. (2018), "Agricultural holdings of Ukraine: prerequisites for creation and development prospects", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1 (12), pp. 197—201.

31. Mohyl'nyj, O. M. and Khodakivs'ka, O. V. (2017), "The impact of agricultural holdings on the development of the agricultural sector of the economy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 4—9.

32. Mohyl'nyj, O. M. and Khodakivs'ka, O. V. (2017), "Social responsibility of agricultural holdings: theoretical assumptions and market practices", *Rynok pratsi ta zajniatist' naselennia*, vol. 1, pp. 32—40.

33. Moroz, O. V. Semtsov, O. V. and Ostryj, I. F. (2017), "Holdings in modern agriculture of Ukraine: consequences, scope and prospects of activity", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5627> (Accessed 05 Nov 2025).

34. Nitsenko, V. S. (2015), "The role of agricultural holdings in the development of rural areas", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 33. pp. 293—300.

35. Nitsenko, V. S. (2014), "Theoretical principles of the functioning of vertically integrated structures in the agro-industrial complex", *Ekonomika APK*, vol. 2. pp. 63—69.

36. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About holding companies in Ukraine", *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 34. p. 291.

37. Sehed, S. A. (2020), *Ahrarno-produktove vyrobnytstvo Ukrainy* [The agricultural and food production of Ukraine], Vydavnytstvo TOV "Merk'iuri-Podillia", Vinnytsia, Ukraine.

38. Sehed, S. A. (2017), "Agricultural and food security of the population of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 40—48.

39. Sehed, S. Datsenko, G. Otkalenko, O. and Musil, P. (2019), "The agrarian food consumption in Ukraine and its association with socio-demographic indicators of human development", *Economic Annals-XXI*, № 1—2 (175), pp. 45—52.

40. 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. (C.6)

41. Lupenko, Yu.O. and Sabluk, P.T. (2013), "Strategy for the development of the agricultural sector of the economy for the period until 2020". *Zbirnyk materialiv 14-richnykh zboriv Vseukrains'koho konhresu vchenykh ekonomistiv-ahrarynykiv* [Collection of materials of the 14th annual meeting of the All-Ukrainian Congress of Agricultural Economists], National Scientific Centre "Institute Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

42. Latifundist (2025), "Top 100 landowners of Ukraine", available at: <https://latifundist.com/rating/top100#367> (Accessed 05 Nov 2025).

43. Khodakivs'ka, O. V. and Mohyl'nyj, O. M. (2017), "Ukrainian agricultural holdings: agricultural policy and future challenges", *Ekonomika APK*, vol. 6. pp. 33—41.

44. Cherevko, H. and Kolodij, A. (2012), "Agroholdings in Ukrainian agribusiness: opportunities and threats", *Ahrarna ekonomika*, vol. 3—4, pp. 3—9.

45. Cherevko, H. V. (2012), "Agricultural holdings as new organizational forms of large-scale commodity management in Ukrainian agribusiness", *Ahrarna ekonomika*, vol. 1—2. pp. 36—42.

46. Schetinina, T. O. (2015), "Legal regulation of the activities of agricultural holdings in Ukraine: historiographical aspects", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, pp. 96—99.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

УДК 338.512:631.11:657

О. В. Ульянченко,

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

головний науковий співробітник відділу науково-методологічного забезпечення та інтелектуальної власності, Інститут рослинництва ім. В.Я. Юр'єва НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5085-0869>

С. І. Василішин,

д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування, ННЦ "Інститут аграрної економіки"; директор, Інститут обліку і фінансів НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5023-9878>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.28

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА БІОЛОГІЧНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ У РОСЛИННИЦТВІ ТА ЙОГО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ БАЗИС

O. Ulyanchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the NAAS; Chief Researcher, Scientific, Methodological Support and Intellectual Property Department, Yuriev Plant Production Institute of the NAAS

S. Vasylishyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher, Accounting and Taxation Department, NSC "Institute of Agrarian Economics"; Director, Institute of Accounting and Finance of the NAAS

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING COSTS OF BIOLOGICAL TRANSFORMATIONS IN CROP PRODUCTION AND ITS ACCOUNTING AND ANALYTICAL BASIS

Статтю присвячено є удосконаленню теоретико-методичних підходів до управління витратами на біологічні перетворення у рослинництві та обґрунтуванню його обліково-аналітичного базису. Охарактеризовано нормативний базис визначення, сутність, результати біологічних трансформацій (перетворень) та їх проекцію на управлінські процеси підприємства. Запропоновано уточнену дефініцію категорії "управління витратами". Проаналізовано структуру виробничої собівартості окремих видів виробленої продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами України у 2020 та 2024 рр. Продемонстровано підходи до використання детермінованого факторного аналізу загальної матеріаломісткості та матеріаломісткості окремих видів сільськогосподарської продукції рослинництва на прикладі окремих середніх сільськогосподарських підприємств Лісостепової зони України. Запропоновано теоретико-методичний підхід до використання інструментів управління витратами галузі рослинництва відповідно до окремих етапів процесу менеджменту у нерозривній єдності з обліково-аналітичним базисом застосування таких методів та інструментів.

Production costs are among the most important economic indicators of agricultural activity, as they reflect the efficiency of resource use, determine the level of product competitiveness, and shape the financial results of an enterprise. It is the accounting and analytical support that plays a significant role in the cost-management system, as it provides a foundation for making well-grounded managerial decisions, strengthens internal economic security, and contributes to the enterprise's resilience. The article is devoted to improving the theoretical and methodological approaches to managing costs related to biological transformations in crop production and to justifying their accounting and analytical basis. It characterizes the regulatory framework for defining the essence and outcomes of biological transformations and outlines

their projection onto the managerial processes of an enterprise. It also proposes a refined definition of the category "cost management". The structure of production cost for selected types of crop products manufactured by agricultural enterprises in Ukraine in 2020 and 2024 has been analyzed. Approaches to applying deterministic factor analysis of total material intensity (MI) and the material intensity of specific crop products have been demonstrated using the example of several medium-sized agricultural enterprises in the Forest-Steppe zone of Ukraine. The article presents a theoretical and methodological approach to using cost-management instruments in crop production aligned with the stages of the management process and integrated with the accounting and analytical basis required for implementing these methods and instruments. It has been demonstrated that budgeting serves as an effective tool of management accounting, analysis, and control of costs in agricultural production. The practical value of the approach lies in improving accounting and analytical support for managerial decision-making, structuring and optimizing information flows, and ensuring the identification and realization of reserves for reducing production cost and increasing the efficiency of crop production.

Ключові слова: витрати, управління витратами, біологічні активи, рослинництво, сільськогосподарське виробництво, біологічні перетворення, обліково-аналітичний базис, облік, аналіз, контроль.

Key words: costs, cost management, biological assets, crop production, agricultural production, biological transformations, accounting and analytical basis, accounting, analysis, control.

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

Схваленою Розпорядженням Кабінету Міністрів України 15.11.2024 р. Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 визначено нагальність забезпечення підвищення продуктивності виробників сільськогосподарської продукції [1], вагомою складовою якого є зниження собівартості сільськогосподарської продукції, оптимізація та ефективне управління витратами.

Витрати та собівартість є одними із ключових економічних індикаторів сільськогосподарського виробництва, оскільки саме вони відображають рівень раціональності використання ресурсів, визначають конкурентоспроможність продукції, формують фінансові результати підприємства. Вагомою складовою системи управління витратами є обліково-аналітичне забезпечення, яке слугує базою для обґрунтування управлінських рішень та зміцнення внутрішньої економічної безпеки підприємства та його економічної стійкості. Тому особливої актуальності набуває теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління витратами на біологічні перетворення, зокрема у галузі рослинництва як доміну-

ючій складовій національного АПК та джерелу внутрішньої та зовнішньої продовольчої безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління витратами, зокрема в галузі АПК — предмет наукових дискусій багатьох учених, серед яких В. Андрійчук [2], В. Вакуленко [3], О. Варченко, І. Свиноус, Л. Іванова [4], Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк [5], Т. Мірзоева та О. Томашевська [6], Т. Муляр [7], О. Олійник, В. Макогон та С. Брік [8], Т. Остапенко [9], М. Пугачов [10], П. Саблук [11], Д. Шиян, Н. Ляліна та К. Гончарова [12] та інші. Проблематика використання окремих інструментів управлінського обліку, аналізу та контролю витрат, зокрема у сільському господарстві, є об'єктом досліджень таких вчених, як С. Голов [13], О. Демчук, С. Мошковська, Т. Ігнатенко [14], В. Жук [15], М. Огійчук [16], А. Пилипенко [17], І. Садовська [18] та інші.

Наукові розробки дослідників є потужною теоретичною і практичною базою щодо обґрунтування концептуальних засад управління витратами. Проте врахування галузевої специфіки біологічних перетворень у рослинництві у контексті використання інноваційних інструментів обліково-аналітичного забезпечення управління витратами потребує

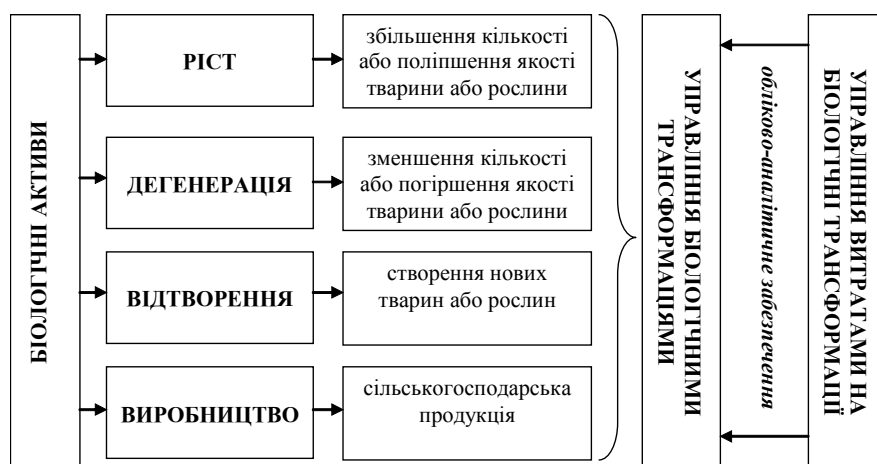


Рис. 1. Сутність, результати біологічних трансформацій (перетворень) та їх проєкція на управлінські процеси підприємства

Джерело: узагальнено авторами із використанням [19—20].

додаткової аргументації та наукового обґрунтування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є удосконалення теоретико-методичних підходів до управління витратами на біологічні перетворення у рослинництві та обґрунтування його обліково-аналітичного базису.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно із визначенням Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку (МСБО) 41 "Сільське господарство", "біологічна трансформація — процеси росту, дегенерації, продукування та відтворення, які спричиняють якісні та кількісні зміни біологічних активів" [19]. Водночас, згідно із Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 30, під біологічними активами розуміється "жива тварина або рослина, яка в процесі біологічних перетворень здатна давати сільськогосподарську продукцію та/або додаткові біологічні активи" [20].

Таким чином, у процесі сільськогосподарського виробництва виникають витрати, пов'язані із різними стадіями біологічних трансформацій, що потребує належної системи управління витратами на основі ефективного обліково-аналітичного забезпечення, яке охоплює первинний, аналітичний, синтетичний облік, аналіз та контроль (рис. 1).

Згідно із нормами Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", витратами звітного періоду визнаються

або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат [21]. Від-

повідно до Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств, витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) в плануванні та обліку групуються за статтями, які господарство визначає самостійно, виділяючи в окремі статті змінні і постійні витрати [22].

Основні витрати на виробництво продукції рослинництва включають такі статті, як витрати на оплату праці, насіння та посадковий матеріал, паливо та мастильні матеріали, добрива, засоби захисту рослин, роботи та послуги, витрати на ремонт необоротних активів, інші витрати на утримання основних засобів, інші витрати, загальновиробничі витрати.

Звернемось до аналізу структури виробничої собівартості, взявши за основу вирощування найбільш поширених в Україні зернових та технічних культур. У зв'язку із правовим режимом воєнного стану в Україні, наразі призупинене щорічне оновлення публікації Державною службою статистики частини статистичних щорічників та експрес-випусків. Зокрема, останнім доступним статистичним збірником є "Рослинництво України", а останній експрес-випуск "Витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства" доступний лише за 2020 р. З метою порівняльного аналізу структури виробничої собівартості окремих видів виробленої продукції рослинництва у 2024 р. та 2020 р., нами проведено додаткове вибіркове обстеження даних річної фінансової й статистичної звітності, а також управлінського обліку трьох середніх (відповідно до норм Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [23]) сільськогос-

подарських підприємств Лісостепової зони (Київської та Харківської областей), галузь рослинництва для яких є провідною в структурі виробництва валової продукції. Проведені розрахунки (табл. 1) демонструють, що найвища частка у структурі собівартості продукції рослинництва традиційно припадає на матеріальні витрати, серед яких найвищу питому вагу становлять мінеральні добрива (від 21,9 % при виروشванні пшениці до 19,3 % — ячменю).

Разом з тим, суттєву частку в собівартості становлять решта інших прямих та загальновиробничих витрат (23,4 % — 25,0 %), складовою яких є орендна плата за земельні паї. У 2024 р. структура собівартості обстеженої вибірки сільськогосподарських підприємств демонструє зростання частки витрат на насіння та посадковий матеріал, мінеральні добрива, пальне і мастильні матеріали та незначне зростання частки прямих витрат на оплату праці. Ця тенденція може бути поясненою різкого зрощання окремих ресурсів (мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння тощо), зростання вартості енергоресурсів (передусім палива), частки логістичних витрат, витрат на безпекові заходи тощо.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки про вирішальну роль побудови раціональної системи управління передусім матеріальними витратами, які становлять домінуючу частку в собівартості продукції рослинництва. Саме тому у процесі управління ефективним використанням виробничих запасів важливим етапом є виявлення факторів, які справляють вплив на зростання матеріаломісткості (матеріаловіддачі) сільськогосподарської продукції, що досягається методами детермінованого факторного аналізу.

Загальна матеріаломісткість залежить від об'єму виробленої валової продукції (VBB), її структури (PB_i), витрат матеріалів на одиницю продукції ($Вод_i$), цін на матеріальні ресурси

Таблиця 1. Структура виробничої собівартості окремих видів виробленої продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами України у 2020 та 2024 рр., %

Статті витрат		Пшениця	Кукурудза на зерно	Ячмінь	Насіння соняшнику
Всі сільськогосподарські підприємства України, 2020 р.*					
Прямі матеріальні витрати – усього		52,7	48,2	51,7	50,6
У тому числі	насіння та посадковий матеріал	7,6	13,0	8,1	10,8
	мінеральні добрива	21,9	15,4	19,3	15,3
	пальне і мастильні матеріали	8,5	7,5	9,5	9,1
	решта матеріальних витрат	14,7	12,3	14,8	15,4
Прямі витрати на оплату праці		6,7	5,5	7,2	6,4
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати – усього		40,6	46,3	41,1	43,0
У тому числі	відрахування на соціальні заходи	1,5	1,2	1,6	1,4
	амортизація	9,2	8,8	9,6	9,1
	оплата послуг сторонніх організацій	6,4	11,3	6,5	7,8
	решта інших прямих та загальновиробничих витрат	23,5	25,0	23,4	24,7
Витрати – усього		100,0	100,0	100,0	100,0
Окремі середні сільськогосподарські підприємства України, 2024 р.**					
Прямі матеріальні витрати – усього		56,8	53,0	56,7	58,8
У тому числі	насіння та посадковий матеріал	9,1	16,2	10,6	14,6
	мінеральні добрива	24,9	18,5	22,5	18,1
	пальне і мастильні матеріали	12,7	10,0	13,8	13,3
	решта матеріальних витрат	10,1	8,3	9,8	12,8
Прямі витрати на оплату праці		7,1	5,9	7,4	7,0
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати – усього		36,1	41,1	35,9	34,2
У тому числі	відрахування на соціальні заходи	1,6	1,3	1,7	1,6
	амортизація	7,4	6,7	7,3	8,0
	оплата послуг сторонніх організацій	5,1	8,5	5,0	6,1
	решта інших прямих та загальновиробничих витрат	22,0	24,6	22,0	18,6
Витрати – усього		100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: *розраховано на основі даних Держстату [24] та **звітності окремих середніх сільськогосподарських підприємств (ф. 50 с.-г.) Лісостепової зони.

($ЦМ_i$) і відпускних цін на продукцію ($ЦП_i$). Факторну модель матеріаломісткості можна виразити таким чином:

$$MM = \frac{MB}{BП} = \frac{\sum (VBB \cdot Вод_i \cdot PB_i \cdot ЦМ_i)}{\sum (VBB \cdot Вод_i \cdot ЦП_i)} \quad (1).$$

Виявимо вплив факторів на зміну загальної матеріаломісткості виробленої продукції рослинництва у досліджуваних середніх сільськогосподарських підприємствах (табл. 2). Проведений аналіз показав, що у 2024 р. порівняно із попереднім роком показник матеріаломісткості продукції виріс на 0,17 грн у підприємстві "А", 0,12 грн у підприємстві "Б" та 0,16 грн у підприємстві "В". Найбільш негативний вплив на зростання матеріаломісткості по підприємствам "А" та "В" (на 0,34 грн та 0,29 грн відповідно) становила переорієнтація валового виробництва в сторону більш матеріалоємних видів продукції. У підприємстві "Б" найбільше до зростання матеріаломісткості (на 0,23 грн) призвело зростання цін на матеріали. В свою чергу, суттєвий вплив зростання матеріаломісткості по всім трьом підприємствам мало зростання витрат матері-

Таблиця 2. Факторний аналіз загальної матеріаломісткості продукції рослинництва в окремих середніх сільськогосподарських підприємствах у 2023–2024 рр.

Показ- ники	Ланцюгові підстановки					Матеріаломісткість, грн		
	VBB	PB_i	$Вод_i$	$ЦМ_i$	$ЦП_i$	П-во «А»	П-во «Б»	П-во «В»
MM_0	α_0	α_0	α_0	α_0	α_0	0,51	0,47	0,53
$MM_{ум1}$	α_1	α_0	α_0	α_0	α_0	0,38	0,55	0,46
$MM_{ум2}$	α_1	α_1	α_0	α_0	α_0	0,72	0,62	0,75
$MM_{ум3}$	α_1	α_1	α_1	α_0	α_0	1,05	0,73	0,91
$MM_{ум4}$	α_1	α_1	α_1	α_1	α_0	1,10	0,96	1,08
MM_1	α_1	α_1	α_1	α_1	α_1	0,67	0,59	0,69
Відхилення матеріаломісткості, всього					$MM_1 - MM_0$	+0,17	+0,12	+0,16
<i>У тому числі за рахунок зміни:</i>								
об'єму валової продукції					$MM_{ум1} - MM_0$	-0,12	+0,08	-0,07
структури валової продукції					$MM_{ум2} - MM_{ум1}$	+0,34	+0,07	+0,29
витрат матеріалів на одиницю продукції					$MM_{ум3} - MM_{ум2}$	+0,32	+0,11	+0,16
цін на матеріали					$MM_{ум4} - MM_{ум3}$	+0,06	+0,23	+0,17
цін на продукцію					$MM_1 - MM_{ум4}$	-0,43	-0,37	-0,39

Джерело: власні розрахунки за даними звітності та управлінського обліку окремих середніх сільськогосподарських підприємств Лісостепової зони.

алів на одиницю продукції. При цьому, зростання цін на продукцію рослинництва мало позитивний вплив та призвело до зниження матеріаломісткості в усіх трьох підприємствах на 0,43 грн, 0,37 грн та 0,39 грн відповідно.

Однак більш важливим завданням є виявлення впливу факторів на зміну матеріаломісткості окремих видів продукції, оскільки результат цього аналізу дає змогу прогнозувати виробничу структуру на майбутній період. Вплив на матеріаломісткість окремого виду продукції справляють три фактори першого порядку: питоми витрати матеріалів на одиницю продукції ($Вод_i$), ціни на матеріальні ресурси ($ЦМ_i$) та відпускні ціни на продукцію ($ЦП_i$).

Для проведення факторного аналізу нами обрані види продукції, які займають найбіль-

шу питому вагу у структурі товарної продукції одного із досліджуваних підприємств (табл. 3).

Проведені розрахунки свідчать про найбільшу матеріаломісткість у 2024 р. кукурудзи на зерно (0,69 грн) та пшениці (0,64 грн). За звітний період матеріаломісткість всіх аналізованих культур зросла, головним чином, за рахунок зростання ціни на матеріальні ресурси. При цьому на зростання матеріаломісткості негативно вплинуло зростання витрат матеріалів під час вирощування пшениці, кукурудзи на зерно та ячменю, проте його зниження сприяло зменшенню матеріаломісткості насіння со-

няшнику. Зростання цін на продукцію мало позитивний вплив, як у випадку із аналізом загальної матеріаломісткості, впливаючи на зниження показника матеріаломісткості. Отже, на прикладі досліджуваного підприємства "А", можемо дійти висновку до визначальності пошуку резервів зниження питомих витрат матеріалів на одиницю продукції, чому мають сприяти дієві інструменти управління витратами на основі інструментів обліку, аналізу та контролю.

За визначенням Привілейованого інституту управлінських бухгалтерів СІМА, трансформацію витрат і управління ними можна охарактеризувати як практику скорочення витрат, зберігаючи або посилюючи створення цінності. Це передбачає постійну ідентифікацію та зменшення витрат у всій організації, водночас вивільняючи ресурси для інвестування в інновації, орієнтовані на клієнта, які створюють майбутню цінність для зацікавлених сторін [25]. На думку С. Голова, управління витратами — це специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко

Таблиця 3. Факторний аналіз матеріаломісткості окремих видів сільськогосподарської продукції рослинництва на прикладі середнього сільськогосподарського підприємства "А" у 2023–2024 рр.

Види продукції	Показники матеріаломісткості, грн				Відхилення 2024 р. від 2023 р. (+; -), грн.			
					всього	у тому числі за рахунок зміни		
	MM_0	$MM_{ум1}$	$MM_{ум2}$	MM_1		витрат матеріалів	ціни матеріалів	ціни на продукцію
Пшениця	0,51	0,57	0,71	0,64	+0,13	+0,06	+0,14	-0,07
Кукурудза на зерно	0,65	0,70	0,78	0,69	+0,04	+0,05	+0,08	-0,09
Ячмінь	0,48	0,50	0,69	0,59	+0,11	+0,02	+0,19	-0,10
Насіння соняшнику	0,41	0,37	0,48	0,45	+0,04	-0,04	+0,11	-0,03

Джерело: власні розрахунки за даними звітності та управлінського обліку середнього сільськогосподарського підприємства Лісостепової зони.

відстежувати, аналізувати й контролювати витрати" [13]. А. Пилипенко, орієнтуючись на стратегічний контекст та досягнення цілей розвитку підприємства, під управлінням витратами розглядає систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснованої на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку [17].

Серед найбільш дієвих інструментів управління витратами, релевантних до галузі рослинництва в сільськогосподарських підприємствах, на нашу думку варто віднести (рис. 2).

Важливим етапом політики управління матеріальними витратами є контроль за їх використанням та збереженням у складських приміщеннях. Саме від раціональної організації руху матеріальних ресурсів між виробничими підрозділами сільськогосподарського підприємства та забезпечення контролю за їх рухом залежить зниження прямих матеріальних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Зарубіжний досвід управління оборотними матеріальними ресурсами свідчить про дві найбільш ефективні системи контролю виробничих запасів: ABC-аналіз та XYZ-аналіз.

Також суттєвим важелем мінімізації витрат на обслуговування запасів є розвиток логістики, але, зважаючи на більше її розповсюдження у сфері торгівлі, звернемо увагу на дві перші методики. Однак у процесі свого господарювання за умов ринку підприємству у своєму арсеналі використовувати інструменти нормування недостатньо. Ми вважаємо, що вирішально-го значення та ефективності управління формуванням та ефективними використанням оборотних засобів набуває бюджетування. Цей



Рис. 2. Інструменти управління витратами галузі рослинництва та обліково-аналітичний базис їх застосування

Джерело: розроблено авторами.

інструмент є синтезом фінансового менеджменту, управлінського обліку та внутрішньогосподарського контролю і дозволяє досягати значної економії матеріальних ресурсів, що значно знижує собівартість продукції.

Професор С.Ф. Голов наголошує на тому, що бюджетування дозволяє запобігти анархії, узгодити дії та інтереси різних членів організації. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів якісно обґрунтовувати їх плани і дозволяє осмислити витрати, пов'язані із їх виконанням [13]. Фундаментальним поняттям під час впровадження бюджетування на виробництві виступає поняття центру відповідальності. Головними різновидами центрів відповідальності на сільськогосподарському підприємстві, на нашу думку, є центр прибутку, центр доходів та центр витрат. У рослинництві центр витрат знаходиться у рослинницьких бригадах, на складах товарно-матеріальних цінностей тощо. При цьому центр витрат акумулює облікову інформацію про рівень та структуру витрат на виробницт-

во, а його керівник несе відповідальність за прийнятність цих показників перед керівництвом.

Ця методика дає змогу реалізувати найважливішу функцію бюджетування — можливості аналізу відхилень та прийняття управлінських рішень за їх результатами. У разі значної економії посилюються важелі мотиваційного впливу на персонал сільськогосподарського підприємства, у разі перевитрат — чітко простежуються втрати матеріальних цінностей, розмір яких складає обсяг резерву зниження матеріальності.

При цьому, неодмінною передумовою управління формуванням та використанням оборотних засобів у цілому та виробничих запасів зокрема, є відображення показників у системі управлінської звітності, в якій формується оперативна, поточна та перспективна інформація про витрати та вихід продукції, що є підґрунтям управління собівартістю продукції [26].

Організація управління формуванням та ефективним використанням матеріальних ресурсів на всіх рівнях нерозривно пов'язана із побудовою внутрішньогосподарського контролю. Більше того, цей інструмент управління є кінцевим етапом постановки бюджетування на підприємстві, за допомогою якого формується інформація для прийняття відповідних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Процес управління витратами на біологічні перетворення у рослинництві є важливою складовою менеджменту сільськогосподарського підприємства в умовах кліматичних ризиків, впливів сезонності, повоєнних викликів, ризикованості виробництва, і дає змогу достовірного визначення собівартості продукції, яка є одним із базових показників господарської діяльності. На нашу думку, під управлінням витратами доречно розглядати процес планування, оцінки, бюджетування, моніторингу та контролю витрат підприємства, який на основі системи обліково-аналітичного забезпечення забезпечує використання взаємозумовлених та взаємоузгоджених способів, інструментів і формування управлінських рішень, націлених на поліпшення фінансових показників, зміцнення економічної безпеки та економічної стійкості, зростання ефективності та прибутковості, мінімізацію ризиків та узгодження витрат

сільськогосподарського підприємства із його бізнес-цілями.

У статті запропоновано теоретико-методичний підхід до використання інструментів управління витратами галузі рослинництва відповідно до окремих етапів процесу менеджменту у нерозривній єдності з обліково-аналітичним базисом застосування таких методів та інструментів. Підхід сприяє поліпшенню обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, структуруванню та оптимізації інформаційних потоків, забезпеченню пошуку та впровадженню резервів зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва.

Водночас, одним із найбільш дієвих інструментів управління витратами у сільському господарстві, була і буде система бюджетування, завдяки якій поєднуються стратегічний і тактичний рівні управління підприємством, що дає змогу вживати заходів із виявлення відхилень за окремими статтям бюджетів протягом звітного року та тактично управляти собівартістю сільськогосподарської продукції й резервами її зниження.

Перспективами подальших наукових досліджень є обґрунтування методичних засад запровадження гнучкої системи бюджетування та розробка форм управлінської звітності в сільськогосподарських підприємствах.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: розпорядження КМУ від 15.11.2024 р. № 1163-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Вакуленко В. А., Мялковський В. А., Юнтао Л. Шляхи підвищення ефективності управління витратами виробництва продукції рослинництва в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2024. № 40. С. 14—19.
4. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 12. С. 19—26.
5. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 208 с.

6. Мірзоева Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69> (дата звернення: 25.11.2025).

7. Муляр Т. С. Особливості управління витратами сільськогосподарських підприємств. Економіка та держава. 2014. № 6. С. 74—77.

8. Олійник О.В., Макогон В.В., Брік С.В. Проблеми оптимізації кредитного забезпечення операційних витрат сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 50—58.

9. Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2013. № 2. С. 85—91.

10. Пугачов М.І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 12—18.

11. Саблук П.Т., Малік М.Й., Коваленко Ю.С. Внутрішньогосподарські організаційно-економічні механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств. Київ: ННЦ ІАЕ, 2003. 204 с.

12. Шиян Д.В., Ляліна Н.С., Гончарова К.І. Вплив рівня інтенсивності виробництва на формування ефективної структури витрат у рослинництві. Економіка АПК. 2020. № 6. С. 27—36.

13. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: "Центр учбової літератури", 2021. 534 с.

14. 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. № 2. С. 100—112.

15. Жук В. М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ "ІАЕ", 2018. 408 с.

16. Огійчук М. Ф., Сколотій Л. О., Васишин С.І. та ін. Практикум з фінансового та управлінського обліку за національними стандартами: навч. посібник / За ред. проф. М. Ф. Огійчука. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ, Алерта, 2021. 624 с.

17. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: наук. вид. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 276 с.

18. Садовська І. Б. Облікова політика в управлінні підприємством: методика і практика: монографія. Луцьк: Волинська обласна друкарня, 2018. 300 с.

19. IAS 41 "Agriculture". URL: <https://surl.lt/ugxhxe> (дата звернення: 20.11.2025).

20. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи": наказ Міністерства фінансів України № 790 від 18.11.2005 р., зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

21. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999 р., зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

22. Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг).

сільськогосподарських підприємств: наказ Міністерства аграрної політики України № 132 від 18.05.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text> (дата звернення: 20.11.2025).

23. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 21.11.2025).

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2025).

25. Global Management Accounting Principles: Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations. URL: <https://surl.li/suanuo> (дата звернення: 01.12.2025).

26. Огійчук М.Ф., Васишин С.І. Ефективність використання оборотних засобів, їх облік та оцінка: монографія / за ред. проф. М.Ф. Огійчука. Київ: Алерта, 2014. 338 с.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine until 2030 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (Accessed 01 November 2025).

2. Andriichuk, V.H. (2013), *Ekonomika pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Economics of agro-industrial complex enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Vakulenko, V., Mialkovskiy, V. and Yuntao, L. (2024), "The Ways to Increase Efficiency in

Managing the Costs of Crop Production Under Martial Law", *Entrepreneurship and Trade*, vol. 40, pp. 14—19.

4. Varchenko, O., Svyynous, I., Ivanova, L., Tkachenko, K. and Byba, V. (2020), "Methodical approaches to the cost management of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 12, pp. 19—26.

5. Lupenko, Yu.O. and Malik, M.Y., Shpykuliak, O.H. (2023), *Pidpriemnytska diialnist v aharnii sferi ekonomiky* [Entrepreneurial activity in the agrarian sector of the economy], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

6. Mirzoieva, T., & Tomashevskaya, O. (2024), "Management of Enterprise Costs in the System of Minimizing the Risks of Economic Activities", *Economy and Society*, vol. 65.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>.

7. Mulyar, T. (2014), "The characteristic features of farm enterprise expenses management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 74—77.

8. Oliinyk, O., Makohon, V. and Brik, S. (2019), "Problems of optimization of credit support of operating expenses of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 26 (8), pp. 50—58.

9. Ostapenko, T.M. (2013), "The economic essence of cost management", *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, vol. 2, pp. 85—91.

10. Pugachov, M. (2017), "The agricultural sector of Ukraine's economy in the context of institutional changes", *Ekonomika APK*, 24 (5), pp. 12—18.

11. Sabluk, P.T., Malik, M.Y. and Kovalenko, Yu.S. (2003), *Vnutrishnihospodarski orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy zabezpechennia prybutkovosti silskohospodarskykh pidpriemstv* [Intra-farm organizational and economic mechanisms for ensuring the profitability of agricultural enterprises], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

12. Shyian, D., Lialina, N. and Honcharova, K. (2020), "The influence of the level of production intensity on the formation of an effective cost structure in crop production", *Ekonomika APK*, vol. 27(6), pp. 27—36.

13. Holov, S.F. (2021), *Upravlinskyi oblik* [Management accounting], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

14. Demchuk, O., Moshkovska, O., Ihnatenko, T., Romashko, O. and Kuzub, M. (2025), "Cost accounting and costing of crop production in agribusinesses of various forms of ownership", *Ekonomika APK*, vol. 32 (2), pp. 100—112.

15. Zhuk, V.M. (2018), *Rozvytok teorii bukhhalterskoho obliku: instytutsionalnyi aspekt* [Development of accounting theory: Institutional aspect], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.

16. Ohiichuk, M. F., Skolotii, L. O. and Vasylishyn, S. I. (2021), *Praktykum z finansovoho ta upravlinskoho obliku za natsionalnymy standartamy* [Workshop on financial and management accounting under national standards]. Alerta, Kyiv, Ukraine.

17. Pylypenko, A.A. (2007), *Orhanizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organization of accounting and analytical support for the strategic development of the enterprise], Vydavnytstvo KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

18. Sadovska, I.B. (2018), *Oblikova polityka v upravlinni pidpriemstvom: metodyka i praktyka* [Accounting policy in enterprise management: Methodology and practice], Volynska oblasna drukarnia, Lutsk, Ukraine.

19. IFRS Foundation (2020), "IAS 41 "Agriculture", available at: <https://surl.lt/ugxhxe> (Accessed 20 November 2025).

20. Ministry of Finance of Ukraine (2005), "On approval of the Regulation (standard) of accounting 30 "Biological Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05?lang=en#Text> (Accessed 20 November 2025).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2005), "On approval of the Regulation (standard) of accounting 16 "Costs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Accessed 20 November 2025).

22. Ministry of Agricultural Policy of Ukraine (2001), Resolution "On approval of Methodological recommendations for planning, accounting and calculating the cost of production (works, services) of agricultural enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text> (Accessed 20 November 2025).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 21 November 2025).

24. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 21 November 2025).

25. AICPA&CIMA (2024), "GMAP: Global Management Accounting Principles: Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations", available at: <https://surl.li/suanuo> (Accessed 01 December 2025).

26. Ohiichuk, M.F. and Vasylishyn, S.I. (2014), *Efektivnist vykorystannia oborotnykh zasobiv, yikh oblik ta otsinka* [Efficiency of working capital use, their accounting and valuation], Alerta, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 05.93:005.591.6

І. І. Вініченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>

О. В. Ткаліч,

к. е. н., доцентка кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0783-8020>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.37

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

I. Vinichenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,

Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Tkach,

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

INNOVATIVE APPROACHES TO ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У сучасних умовах економічної нестабільності питання антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах набуває особливої актуальності, адже аграрний сектор є одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки держави та стабільності соціально-економічного розвитку. Постійні коливання ринкових цін, зміни кліматичних умов, геополітичні ризики та обмежений доступ до фінансових ресурсів формують середовище, у якому традиційні методи управління втрачають ефективність. Саме тому виникає потреба у впровадженні інноваційних підходів, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість аграрних підприємств до кризових явищ. У статті розглядаються концептуальні засади інноваційного антикризового управління, що базуються на інтеграції сучасних технологій, цифрових інструментів та нових організаційних моделей. Особлива увага приділяється використанню систем моніторингу та прогнозування ризиків, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози та розробляти превентивні заходи. Важливим аспектом є впровадження цифрових платформ для управління виробничими процесами, що забезпечують оперативний доступ до даних, аналітику та можливість швидкого прийняття управлінських рішень. Окремо акцентується роль інноваційних фінансових інструментів, таких як аграрні розписки, страхові програми та краудфандингові механізми, які сприяють диверсифікації джерел фінансування та зниженню залежності від традиційних кредитних ресурсів. У статті також аналізується значення організаційних інновацій, зокрема впровадження гнучких структур управління, розвитку партнерських мереж та кластерних об'єднань, що дозволяють підприємствам ефективніше використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Автори підкреслюють, що інноваційні підходи до антикризового управління повинні враховувати соціальний вимір, адже стійкість аграрних підприємств залежить не лише від економічних показників, а й від рівня довіри працівників, місцевих громад та споживачів. Важливим є формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, навчання персоналу та розвиток лідерських компетенцій, що забезпечує здатність колективу діяти ефективно в умовах невизначеності. У роботі доводиться, що інноваційні підходи до антикризового управління у сільському господарстві є не лише інструментом подолання кризових явищ, але й стратегічним напрямом розвитку, який відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення ринків збуту та інтеграції у глобальні економічні процеси. Таким чином, запропоновані концепції та практичні рекомендації можуть стати основою для формування ефективної системи управління, здатної забезпечити довгострокову стійкість аграрного сектору в умовах постійних викликів та загроз.

In the context of global economic instability, agricultural enterprises face unprecedented challenges that require the development and implementation of innovative approaches to anti-crisis management. The agricultural sector, being highly dependent on external factors such as climate fluctuations, market volatility, geopolitical risks, and limited access to financial resources, demands flexible and adaptive strategies capable of ensuring resilience and sustainability. Traditional management practices often prove insufficient in addressing the complexity of modern crises, which are characterized by multidimensional impacts and rapid dynamics. Therefore, innovative anti-crisis management becomes a strategic necessity, integrating technological, organizational, and financial innovations into a holistic system of decision-making. The article explores the conceptual foundations of such approaches, emphasizing the role of digital technologies, predictive analytics, and integrated monitoring systems that enable early identification of risks and timely preventive measures. Particular attention is paid to the use of digital platforms for managing production processes, which provide real-time data, enhance transparency, and support rapid managerial responses. Financial innovations, including agricultural receipts, insurance mechanisms, and alternative funding models, are highlighted as essential tools for diversifying financial flows and reducing dependence on traditional credit institutions. Organizational innovations, such as flexible management structures, cluster cooperation, and partnership networks, are analyzed as effective mechanisms for resource optimization and adaptation to external shocks. The social dimension of anti-crisis management is also considered, as the stability of agricultural enterprises depends not only on economic indicators but also on trust among employees, local communities, and consumers. Building an innovation-oriented corporate culture, investing in staff training, and fostering leadership competencies are presented as key factors in strengthening organizational resilience. The article argues that innovative approaches to anti-crisis management in agriculture are not limited to overcoming crises but also serve as a strategic direction for long-term development, competitiveness, and integration into global economic processes. By combining technological progress, financial diversification, and organizational transformation, agricultural enterprises can create sustainable systems capable of withstanding instability while opening new opportunities for growth and modernization.

Ключові слова: антикризове управління, аграрний бізнес, інновації, ризик-менеджмент, економічна нестабільність.

Key words: Anti-crisis management, agribusiness, innovations, risk management, economic instability.

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

Сучасні умови економічної нестабільності, що характеризуються високим рівнем невизначеності, коливаннями ринкових цін, зростанням виробничих витрат та впливом глобальних кризових явищ, створюють серйозні виклики для функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. Традиційні методи управління, які орієнтуються на стабільність та прогнозованість зовнішнього середовища, виявляються недостатньо ефективними у ситуаціях, коли підприємства стикаються з багатфакторними ризиками та швидкими змінами кон'юнктури. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до антикризового управління, які б забезпечували гнучкість, адаптивність та здатність аграрних структур до швидкого реагування на виклики.

Проблема полягає у відсутності комплексної системи інноваційних механізмів антикризового управління, що враховували б специфіку аграрного сектору та поєднували технологічні, фінансові й організаційні інструменти. В умовах економічної нестабільності особливої ваги набуває питання формування стратегій, які дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й використовувати їх як можливості для модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями полягає у тому, що дослідження інноваційних підходів до антикризового управління сприяє розвитку теоретичних основ менеджменту в аграрній сфері, формуванню нових моделей управління ризиками та розробці практичних рекомендацій для керівників підприємств. Наукова значущість проблеми визначається потребою у поглибленому

аналізі інструментів цифровізації, фінансових інновацій та організаційних трансформацій, які можуть стати основою для створення ефективної системи антикризового управління. Практична важливість полягає у можливості застосування результатів дослідження для підвищення стійкості аграрних підприємств, забезпечення продовольчої безпеки та стабільності економіки в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами присвячено багато наукових досліджень як українських, так і іноземних дослідників. Зокрема, розглядається вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу з акцентом на маркетингові інструменти та антикризові маркетингові рішення. Автори досліджують, як застосування комплексних маркетингових підходів дозволяє підвищити ефективність управління кризовими ситуаціями, оптимізувати взаємодію з ринком та забезпечити стабільність фінансово-господарської діяльності підприємств у нестабільних економічних умовах. Головач К. С., Головач О. П. та Трофімчук О. Л. (2020) у своїх наукових роботах аналізують конкретні антикризові заходи та механізми їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Автори досліджують, які стратегії та управлінські рішення використовуються для мінімізації ризиків, підвищення стійкості господарств до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також як структуровано організувати процес антикризового управління для забезпечення оперативного реагування на критичні ситуації [1]. Наукові праці Запші Г. М., Лівінського А. І. та Телічка Н. О. (2025) присвячені механізму антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. Автори досліджують вплив змін у законодавчій та регуляторній базі на фінансову стійкість підприємств, аналізують інструменти контролю, планування та оптимізації фінансових потоків, а також оцінюють ефективність управлінських рішень у забезпеченні стабільності та мінімізації фінансових ризиків [2]. Нехай В., Трусова Н., Кукіна Н. та Беззубко Б. (2025) у своїх наукових доробках досліджують антикризове управління як детермінанту розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств агробізнесу з використанням технологій блокчейн. Автори аналізують можливості застосування децентралізованих цифрових технологій для

підвищення прозорості операцій, покращення контролю над ресурсами та фінансовими потоками, оптимізації управлінських процесів і зміцнення стійкості підприємств у складних економічних умовах [3]. Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження антикризового управління, питання інноваційних підходів до антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами залишається актуальним на сьогоднішній день і потребує подальшого детального дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та систематизація інноваційних підходів до антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах в умовах економічної нестабільності, а також визначення їхнього впливу на підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору. Завдання дослідження полягає у розкритті теоретичних засад антикризового управління, аналізі сучасних викликів та ризиків, що постають перед аграрними підприємствами, і пошуку ефективних інструментів для їх подолання. Особлива увага приділяється вивченню можливостей цифровізації управлінських процесів, використанню інноваційних фінансових механізмів та впровадженню гнучких організаційних моделей, які дозволяють адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. У межах поставленої мети стаття спрямована на формування практичних рекомендацій щодо інтеграції інноваційних рішень у систему антикризового управління, що забезпечить не лише мінімізацію негативних наслідків кризових явищ, але й створить умови для довгострокового розвитку та модернізації аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах зростаючої економічної нестабільності, що проявляється у коливаннях макроекономічних показників, порушенні логістичних ланцюгів, нестабільності валютного ринку та підвищенні ресурсної залежності виробництва. Сільськогосподарські підприємства, будучи однією з ключових складових національної економіки, особливо чутливо реагують на зовнішні та внутрішні кризові фактори, що зумовлює потребу у формуванні нових підходів до забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності.

Економічне середовище істотно впливає на діяльність сільськогосподарських підприємств,



Рис. 1. Вплив економічного середовища на інноваційний розвиток аграрного сектору України

Джерело: сформовано на основі [4].

а також визначає траєкторію інноваційного розвитку аграрного сектору України, формуєчи як стимули, так і бар'єри для впровадження інноваційних технологій. Зміни глобальної кон'юнктури аграрних ринків впливають на готовність підприємств ризикувати та експериментувати з новими підходами: коливання цін на продукцію формує нестабільність доходів, що спричиняє зниження можливостей для довгострокових інноваційних інвестицій. Крім того, логістичні обмеження та перебої в експорті, характерні для аграрного сектору в періоди криз, ускладнюють впровадження цифрових систем управління постачаннями, а результатом стає зростання витрат і зниження ефективності бізнес-процесів (рис. 1).

Державна політика та інституційна підтримка істотно формують потенціал галузі до інновацій. Коли інструменти підтримки нестабільні або недостатні, виникає обмеженість стимулів до цифровізації, що веде до повільного поширення технологій точного землероб-

ства, автоматизації та смарт-обладнання. Не менш важливим є вплив рівня конкуренції та ринкової відкритості, адже в умовах слабкої конкуренції підприємства мають менше мотивів підвищувати ефективність через інновації; це спричиняє низький темп технологічного оновлення та відставання від міжнародних стандартів [5].

Значне коливання макроекономічних показників створює ситуацію, у якій інфляція та нестабільність валютного курсу обмежують можливість підприємств інвестувати у новітнє обладнання та цифрові рішення, що призводить до зростання вартості технологічного оновлення та зниження інвестиційної активності (рис. 2). Одночасно нестабільність фінансового ринку та обмежений доступ до кредитних ресурсів унеможливають реалізацію інноваційних проєктів серед малих і середніх фермерів, тоді як наслідком цього стає гальмування модернізації виробництва та збереження низької технічної оснащеності господарств [6].

У таких умовах традиційні методи антикризового управління втрачають ефективність, оскільки не враховують швидкості змін економічного середовища та складності загроз, які постають перед аграрним виробництвом. Зростає необхідність у впровадженні інноваційних підходів, здатних забезпечити адаптивність, гнучкість та проактивність управлінських рішень. Інновації стають ключовим чинником стабілізації діяльності підприємств, адже дозволяють оптимізувати ресурси, зменшити ризи-

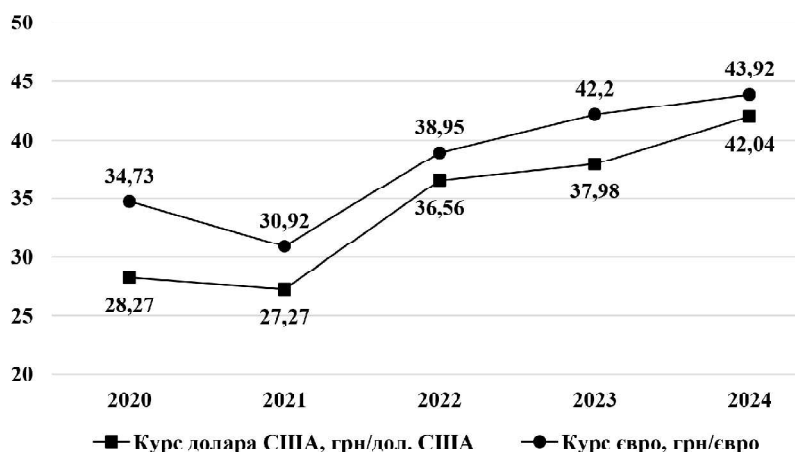


Рис. 2. Динаміка валютного курсу Національного банку України за 2020–2024 роки

Джерело: сформовано на основі [6].

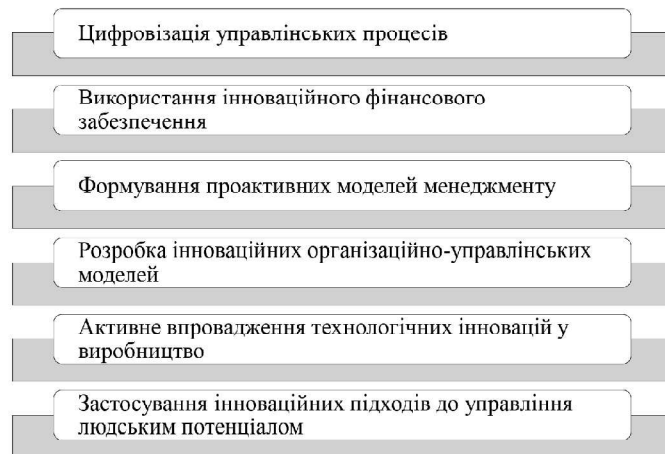


Рис. 3. Інноваційні підходи до антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано на основі [8].

ковість операцій, підвищити ефективність виробництва та створити підґрунтя для довгострокового розвитку навіть у кризових умовах [7].

Інноваційні підходи до антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств формуються під впливом потреби підвищити стійкість агробізнесу до зовнішніх і внутрішніх викликів, а також забезпечити розвиток у умовах нестабільності (рис. 3).

Одним із ключових інструментів сучасного управління виступає цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє аграрним підприємствам оперативного відстежувати зміни у виробництві, ринковій кон'юктурі та логістичних потоках. Завдяки впровадженню цифрових платформ, систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки та аналітичних модулів на основі великих даних підприємства отримують здатність швидше реагувати на ризики, прогнозувати можливі кризові ситуації та ухвалювати рішення на основі реальних даних, що зменшує ймовірність фінансових втрат і простоїв.

Важливого значення набуває також інноваційне фінансове забезпечення, яке охоплює такі механізми, як аграрні розписки, форвардні контракти, цифрові інструменти фінансування та страхування врожаю. Цей підхід дозволяє диверсифікувати джерела капіталу та підвищити фінансову гнучкість підприємства, що є критично важливим в умовах дефіциту ліквідності та високої вартості кредитних ресурсів. Завдяки новітнім фінансовим механізмам аграрії можуть забезпечувати безперервність виробничого циклу навіть у періоди економічної турбулентності [8].

Управління в сучасних умовах передбачає також застосування проактивних моделей менеджменту, орієнтованих на попередження ризиків, а не лише реагування на них. Викорис-

тання аналітичних систем прогнозування врожаїв, кліматичних ризиків і тенденцій ринків дає змогу не просто виявляти загрози, а й формувати стратегії їх випереджального пом'якшення. У контексті аграрного виробництва це означає оптимізацію строків і технологій посіву, диверсифікацію культур, планування збуту та формування резервних ресурсів. Проактивність сприяє мінімізації впливу кризових ситуацій і забезпечує більшу стабільність діяльності підприємства.

Не менш актуальним стає впровадження інноваційних організаційно-управлінських моделей, зокрема гнучких систем управління (agile-підходів), що дозволяють швидко перебудовувати виробничі та логістичні процеси відповідно до умов ринку. Гнучкі підходи підсилюють адаптивність підприємства, дають змогу швидше ухвалювати управлінські рішення, мінімізувати затримки та підвищувати ефективність взаємодії між підрозділами.

Сучасні виклики сприяють активізації використання технологічних інновацій у виробництві, що охоплюють автоматизовані системи обліку, роботизацію окремих процесів, застосування дронів для моніторингу посівів і контролю витрат ресурсів, а також використання інтелектуальних датчиків для управління ґрунтовою вологістю та живленням рослин. Такі технології зменшують втрати, сприяють економії ресурсів і забезпечують стабільність виробництва в умовах нестачі робочої сили чи несприятливих погодних змін.

Усі ці напрями доповнюються інноваційними підходами до управління людським потенціалом, що передбачають розвиток цифрових компетенцій працівників, застосування дистанційного контролю виробничих процесів та ство-

Таблиця 1. Ефективність впровадження інноваційних підходів у систему антикризового менеджменту сільськогосподарського підприємства

Інноваційні підходи	Економічний ефект від впровадження
Цифровізація управлінських процесів	Зменшення операційних витрат, підвищення точності планування, оптимізація використання ресурсів, скорочення втрат і простоїв, підвищення продуктивності
Інноваційне фінансове забезпечення	Розширення доступу до фінансових ресурсів, зниження вартості залученого капіталу, стабілізація грошових потоків, мінімізація ризику неплатоспроможності
Проактивні моделі менеджменту	Зменшення ризикових втрат, підвищення стабільності виробництва, можливість коригувати стратегію заздалегідь, уникнення кризових ситуацій або зменшення їх масштабів
Інноваційні організаційно-управлінські моделі (гнучкі системи управління)	Прискорення прийняття рішень, зниження внутрішніх витрат, підвищення ефективності виробничої та логістичної діяльності, підвищення адаптивності підприємства
Технологічні інновації у виробництві	Підвищення урожайності, зменшення витрат на ресурси (паливо, добрива, ЗЗР), зниження людського фактора, підвищення точності операцій, зростання загальної ефективності виробництва
Інноваційні підходи до управління людським потенціалом	Зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання робіт, зменшення організаційних ризиків, формування інноваційної культури, підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [10].

рення мотиваційних систем, які заохочують персонал до участі в інноваційній діяльності. Підвищення кваліфікації кадрів і зміцнення управлінської культури підсилюють здатність підприємства адаптуватися до криз [9].

Впровадження інноваційних підходів у систему антикризового менеджменту позитивно впливає на ефективність антикризового управління сільськогосподарським підприємством, оскільки посилює його здатність протистояти економічним, виробничим та ринковим ризикам (табл. 1).

Застосування цифровізації управлінських процесів дає змогу значно підвищити точність планування, покращити контроль ресурсів і оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання цифрових платформ, систем моніторингу техніки, дронів та аналітичних рішень на основі великих даних сприяє зменшенню операційних витрат, скороченню простоїв, зниженню втрат та зростанню продуктивності виробництва. У результаті підприємство отримує змогу точніше прогнозувати критичні ситуації та запобігати їх негативним наслідкам.

Ефективність інноваційного фінансового забезпечення проявляється у розширенні доступу до фінансових ресурсів і здешевленні вартості капіталу, що особливо актуально в умовах нестійкої економічної кон'юнктури. Використання аграрних розписок, форвардних контрактів, цифрових страхових інструментів та інших нестандартних фінансових рішень допомагає стабілізувати грошові потоки підприєм-

ства, зменшити ризики неплатоспроможності та забезпечити сталість виробничого циклу. Такий підхід дозволяє аграріям уникнути браку оборотного капіталу та підтримувати виробництво навіть у кризових умовах [11].

Проактивні моделі менеджменту підсилюють економічну стійкість підприємства завдяки здатності завчасно виявляти загрози й розробляти механізми їхнього пом'якшення. На практиці це означає зниження ризикових втрат, підвищення передбачуваності виробництва та здатність коригувати управлінську стратегію до моменту настання кризової ситуації. Підприємство отримує можливість оптимізувати структуру посівів, адаптувати технології до погодних умов, формувати резерви ресурсів і диверсифікувати напрями діяльності, що суттєво зменшує негативні наслідки економічної нестабільності.

Запровадження інноваційних організаційно-управлінських моделей, включаючи гнучкі системи управління, забезпечує підвищення швидкості та якості ухвалення рішень. Завдяки цьому підприємство легше адаптується до ринкових коливань, швидше реагує на зміни в попиті, оптимізує логістичні процеси та знижує внутрішні витрати. Підвищення оперативності управління сприяє також зменшенню фінансових втрат і підвищенню ефективності загальноорганізаційної діяльності.

Технологічні інновації у виробництві, такі як автоматизовані системи обліку, роботизація технологічних операцій, застосування дронів і датчиків контролю, забезпечують зростання

врожайності, зниження собівартості та раціональне використання ресурсів. Завдяки точності виконання польових робіт, зменшенню впливу людського фактору та оптимізації витрат на паливо, добрива й засоби захисту рослин підприємство досягає істотного підвищення ефективності виробництва та зміцнює свою конкурентоспроможність.

Впровадження інноваційних підходів до управління людським потенціалом також має значний економічний ефект. Розвиток цифрових і управлінських компетенцій персоналу, застосування мотиваційних механізмів та залучення працівників до інноваційних процесів підвищують продуктивність праці, покращують якість виконання робіт і формують інноваційну корпоративну культуру. У результаті знижуються організаційні ризики, посилюється внутрішня стабільність підприємства та зростає здатність колективу ефективно діяти в умовах кризи.

Таким чином, інноваційні підходи до антикризового менеджменту в аграрному секторі базуються на поєднанні цифрових, фінансових, організаційних та технологічних рішень, що забезпечують не лише виживання підприємств у нестабільних умовах, а й створюють передумови для їх сталого стратегічного розвитку. У сукупності впровадження інноваційних підходів забезпечують цілісний та економічно результативний механізм антикризового менеджменту, що дозволяє аграрним підприємствам не лише протистояти викликам економічної нестабільності, а й формувати стратегічні переваги, необхідні для довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційні підходи до антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах є ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності. Використання сучасних цифрових технологій, впровадження інноваційних фінансових інструментів та формування гнучких організаційних моделей дозволяє аграрним підприємствам своєчасно реагувати на кризові явища, мінімізувати ризики та знаходити нові можливості для розвитку. Важливим є також соціальний аспект антикризового управління, що передбачає формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, розвиток лідерських компетенцій та підвищення рівня довіри з боку працівників і місцевих громад.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому аналізі ефективності конкретних інноваційних інструментів та їхньої адаптації до специфіки аграрного сектору. Доцільним є дослідження можливостей інтеграції штучного інтелекту та систем прогнозової аналітики у процеси управління ризиками, а також оцінка впливу цифрових платформ на оптимізацію виробничих і логістичних процесів. Окремої уваги потребує вивчення механізмів міжнародної кооперації та кластеризації аграрних підприємств, що може сприяти їхній інтеграції у глобальні економічні системи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій для керівників підприємств щодо впровадження інноваційних стратегій антикризового управління, що забезпечить не лише подолання кризових явищ, але й створить умови для сталого розвитку аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. А. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.53
2. Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>
3. Нехай В., Трусова Н., Кукіна Н., Беззубко Б. Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2025. № 3 (117). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-28>
4. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці: збір. наук. праць. Київ: Національний авіаційний університет. 2019. № 4 (72). DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>
5. Курс валют на 31 грудня 2024. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/2024-12-31/>
6. Халатур С. М., Павлова Г. Є., Качула С. В., Сітало А. О. Антикризове управління малим

бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. *Агросвіт*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2306&6792.-2022.2.10

7. Nekhai V., Kolokolchikova I., Rozumenko S., Nikitina T. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. Review of Economics and Finance. 2022. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.43>

8. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.-2022.4.13>.

9. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5 (52). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>

10. Верзун А. А., Войнич Л. Йо. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>.

11. 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/fcaptp.2.55.2024.4347>

References:

1. Holovach, K.S., Holovach, O.P. and Trofimchuk, O.L. (2020), "Anti-crisis measures and the mechanism for their implementation in agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 53—60. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.-21.53>.

2. Zapsha, H.M., Livinskyi, A.I. and Telichko, N.O. (2025), "Mechanism of anti-crisis management of financial activities of agricultural enterprises in conditions of institutional transformations", *Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.

3. Nekhai, V., Trusova, N., Kukina, N. and Bezubko, B. (2025), "Anti-crisis management as a determinant of the development of organizational and economic potential of agribusiness enterprises

based on the use of blockchain technologies", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 3 (117), pp. 200—206. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-28>.

4. Vlasenko, V.A. (2019), "A principled approach to the formation of an anti-crisis program for enterprise development in the context of integration processes", *Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi: zbir. nauk. prats*, vol. 4(72), pp. 142—155. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.

5. Minfin (2024), "Exchange rates as of December 31", available at: <https://minfin.com.ua/ua/currency/2024-12-31/> (Accessed 9 December 2024).

6. Khalatur, S.M., Pavlova, H.Ye., Kachula, S.V. and Sitalo, L.O. (2022), "Anti-crisis management of small businesses as a guarantee of financial strategy and efficiency of agricultural production", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 10—18. DOI: 10.32702/2306&6792.2022.2.10.

7. Nekhai, V., Kolokolchikova, I., Rozumenko, S. and Nikitina, T. (2022), "Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment", *Review of Economics and Finance*, Vol. 20, pp. 43—58. available at: <https://doi.org/10.55365/1923.x-2022.20.43>

8. Nechaeva, I.A. and Shitikova, L.V. (2022), "Innovation as a tool for anti-crisis management of an enterprise", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4 (83), pp. 13—21. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>.

9. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 5 (52), pp. 4169—4182. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>.

10. Verzun, A.A. and Voynych, L.Yo. (2025), "Anti-crisis management in the management system of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75, pp. 88—102. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>.

11. 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. available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 657:330

М. С. Пашкевич,
д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1690>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.45

ПІДВИЩЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ОПЕРАТИВНОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АУДИТОРА В СПЕЦІАЛЬНОСТІ "ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ"

M. Pashkevych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the International Relations
and Audit Department, Dnipro University of Technology

ENHANCING THE RELIABILITY OF OPERATIONAL ACCOUNTING
WITHIN THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM THROUGH THE DEVELOPMENT
OF AUDITORS' DIGITAL COMPETENCE IN THE SPECIALTY "ACCOUNTING AND TAXATION"

У статті висвітлено проблему недостатнього рівня достовірності оперативного обліку в системі управлінського контролю, що частково зумовлено низьким рівнем цифрової компетентності аудиторів у межах спеціальності "Облік і оподаткування". Актуальність теми підсилюється зростанням ролі цифрових технологій в облікових процесах, які потребують нових професійних навичок та інструментів. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів і практичних засад підвищення достовірності оперативного обліку через розвиток цифрової компетентності аудитора. У результаті дослідження визначено зміст, структуру та функціональне значення цифрової компетентності аудитора, узагальнено її ключові компоненти в контексті інформаційної обробки, аналітики й контролю оперативних даних.

Проаналізовано сучасні загрози достовірності облікової інформації в управлінському середовищі, включаючи типові помилки, спричинені недосконалістю цифрової підготовки фахівців. Сформовано модель компетентнісного посилення професійної підготовки аудиторів у межах освітньої програми зі спеціальності "Облік і оподаткування", яка передбачає інтеграцію цифрових елементів у навчальні модулі, оцінювання рівня цифрової готовності, а також практичну орієнтацію на цифрові інструменти в аудиті оперативного обліку. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення освітніх стандартів і програм, а також для формування внутрішніх політик управлінського контролю на підприємствах, зорієнтованих на підвищення якості та прозорості облікових даних в умовах цифровізації.

The article addresses the issue of insufficient reliability of operational accounting within the system of management control, which is partly caused by the inadequate level of digital competence among auditors trained under the "Accounting and Taxation" specialty. The relevance of the study is reinforced by the increasing role of digital technologies in accounting processes, which requires the development of new professional skills and tools. The purpose of the research is to

substantiate theoretical approaches and practical foundations for improving the reliability of operational accounting through the development of auditors' digital competence. As a result of the study, the content, structure, and functional significance of auditors' digital competence have been defined and systematized, with key components generalized in the context of information processing, data analytics, and control over operational accounting information.

The paper analyzes current threats to the reliability of accounting information in the management environment, including common errors caused by insufficient digital training of professionals. Particular attention is paid to the practical implications of limited digital literacy in handling real-time accounting data, working with ERP systems, and ensuring the integrity of data flows in operational decision-making. The study develops a conceptual model for enhancing digital competence within the professional training of auditors under the "Accounting and Taxation" specialty. This model includes the integration of digital components into educational modules, the assessment of digital readiness levels among students, and a practical focus on digital tools used in auditing operational accounting systems.

The research findings suggest that the development of auditors' digital competence contributes to strengthening the transparency, timeliness, and accuracy of accounting data within management control systems. Furthermore, it minimizes the risk of manipulation, reduces the influence of subjective errors, and enhances the effectiveness of internal control procedures. The proposed model can be used to improve the content of educational programs and standards in the field of accounting education, as well as to support the formulation of internal control policies in enterprises aiming to improve the quality of real-time accounting information under conditions of accelerated digital transformation. The article emphasizes the strategic role of digital competence as an integral part of professional auditor training and outlines practical directions for its development in line with the demands of the digital economy and the principles of reliable accounting support for managerial decision-making.

Ключові слова: оперативний облік, управлінський контроль, цифрова компетентність, аудитор, облік і оподаткування, достовірність інформації, цифровізація, професійна підготовка.

Key words: operational accounting, management control, digital competence, auditor, accounting and taxation, information reliability, digitalization, professional training.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У фокусі даного дослідження — проблема зниження достовірності оперативного обліку в системі управлінського контролю, яка загострюється в умовах цифрової трансформації облікового середовища та недостатнього рівня цифрової компетентності аудиторів, що навчаються або працюють у межах спеціальності "Облік і оподаткування". Оперативний облік як підсистема інформаційного забезпечення управлінських рішень вимагає від фахівців здатності працювати з великим масивом цифрових даних у режимі реального часу, користуватись автоматизованими обліковими системами, розуміти логіку алгоритмізації облікових процедур і ризики, пов'язані з цифровими інструментами. Проте на практиці спостерігається розрив між потребами цифрового облікового середовища та рівнем цифрової підготовки аудиторів. Незважаючи на декларовану важливість цифрових навичок у професійних стандартах та освітніх програмах, вони рідко деталізуються в індикаторах компетентності, системах оцінювання та практичних завданнях, які формують готовність до реальної роботи з цифровими обліковими системами, що безпосередньо впливає на якість і достовірність облікової інформації.

Актуальність проблеми посилюється кількома ключовими чинниками. По-перше, цифровізація бізнес-процесів та впровадження ERP-систем висувають нові вимоги до оперативного обліку: інформація має бути не лише своєчасною, а й достовірною, перевіреною та придатною для швидкої аналітики й управлінського використання. В умовах швидкоплинного середовища навіть незначні помилки або затримки в облікових даних можуть призвести до стратегічних управлінських прорахунків. По-друге, цифрові інструменти, з одного боку, розширюють аналітичні можливості аудитора, а з іншого — створюють нові ризики: технічні збої, алгоритмічні спотворення, кіберзагрози, залежність від налаштувань систем, які аудитор має критично оцінювати. Без відповідної цифрової підготовки аудитор не здатен повноцінно реалізувати функції контролю та підтвердження достовірності облікової інформації. По-третє, у вітчизняній освітній системі зберігається розрив між навчальними результатами та професійними вимогами: формування цифрової компетентності найчастіше зводиться до опанування базових офісних програм або фрагментарного ознайомлення з окремими модулями ІС чи аналогів. Це не формує системного бачення цифрового обліку як простору професійної відповідальності аудитора.

Якщо цей розрив між потребами цифрової облікової практики та реальним рівнем цифрової компетентності аудиторів не буде подоланий, зростатиме інформаційна асиметрія між управліннями та контролюючими структурами, що погіршить якість управлінських рішень, посилить ризики помилок, маніпуляцій і шахрайства, а також знизить довіру до систем управлінського контролю загалом. Для України це означатиме ускладнення процесів гармонізації облікових стандартів із європейськими директивами, втрату інвестиційної привабливості та зниження конкурентоспроможності в цифровій економіці. Для світової практики — ризик появи "цифрового розриву" в компетенціях аудиторів різних країн і, як наслідок, нерівномірної якості контролю облікової інформації в умовах глобалізації. Подолання цієї проблеми потребує перегляду освітніх траєкторій, оновлення підходів до професійної підготовки аудиторів, запровадження інструментів оцінювання цифрової компетентності та інтеграції цифрових модулів в архітектуру спеціальності "Облік і оподаткування".

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі дослідження професійного судження, цифровізації бухгалтерської практики та етичної відповідальності фахівців з обліку активно набирають обертів, зокрема у зв'язку з впливом цифрових технологій та алгоритмів на якість прийняття професійних рішень.

West A. і Buckby S. [1, с. 120—145] запропонували концептуальний підхід до професійного судження в обліку, що ґрунтується на аристотелівській практичній мудрості. Їхній підхід підкреслює важливість формування етичного каркасу для обґрунтованих рішень у складних облікових ситуаціях. Водночас Fulop M.T., Ionescu C.A., Magdas N., Stefan M.C. і Topor D.I. [2, с. 1—22] аналізують перетин цифрової трансформації обліку з етичними викликами, які виникають на тлі розвитку штучного інтелекту в бухгалтерській практиці. Вони звертають увагу на те, що цифрова грамотність та етична стійкість мають формуватись паралельно.

Професійне судження як окремий науковий феномен продовжує осмислюватися через бібліометричні методи. Так, Tirdea O.V. та Măca A.I. [3, с. 304—318] у своєму дослідженні показали зростання академічного інтересу до цього поняття не лише в бухгалтерському, а й у правовому дискурсі. В українському контексті важ-

ливий внесок зробив Дерун І. [4, с. 25–29], який пропонує трактування сутності професійного судження, наголошуючи на необхідності його нормативного закріплення в обліковій системі України.

Цифровізація бухгалтерської практики все частіше розглядається як чинник сталості та етичної ефективності. Napisah L.S., Taufikurochman C. і Harto B. [5, с. 268—276] досліджують вплив цифрових технологій на стійкість бухгалтерських практик у фінансовій сфері, зокрема підкреслюючи потребу адаптації практичних навичок. Ishwara P. і Mekonnen N. [6, с. 581—608] аналізують, як типи етичного клімату в організації впливають на етичні рішення професійних бухгалтерів, використовуючи метод необхідної умови, що додає нових інструментів до методології оцінки етичної відповідальності.

Українська дослідниця Мулик Я. [7] акцентує увагу на ролі етичної поведінки аудитора як основи довіри до професії в національному контексті. Паралельно Nugrahanti T.P., Lysandra S. та Ashari H. [8, с. 220—235] демонструють, як якість робочого середовища аудитора в Індонезії прямо корелює з якістю професійного судження, підтверджуючи важливість середовищних факторів у реалізації етичних принципів.

Зростання цифрових викликів висвітлено у дослідженні Donna E. і Yuniarwati Y. [9, с. 469–474], які розглядають професійну етику бухгалтерів у цифрову епоху та підкреслюють необхідність адаптації етичних норм до нових реалій. У дотичному ключі Perez-Calderon E., Alrahmaneh S.A. та Milanes Montero P. [10] аналізують вплив штучного інтелекту на аудит, зокрема через призму сприйняття професійних змін фахівцями з Йорданії.

Українські дослідниці Фоміна О., Ромашко О. і Семенова С. [11] вивчають труднощі дотримання етичних норм у бухгалтерській професії в умовах адміністративного тиску, що поглиблює проблему конфлікту інтересів. Freihat A.R., Al-Shaar I.H. та Farahn A. [12, с. 201—212] у свою чергу показують, як дотримання кодексу етики може стати чинником зміни зовнішнього аудитора в ринках, що розвиваються.

Цифрову трансформацію аудиту крізь призму технологій також розглядають Cho S., Vasarhelyi M.A., Sun T. (Sophia) та Zhang C. (Abigail) [13, с. 1—10], які досліджують можливість застосування машинного навчання в обліку та забезпеченні. Їхній підхід відкриває перспективи для нових форматів цифрової об-

робки інформації та автоматизованого контролю. Роль організаційної культури у формуванні етичних намірів і суджень бухгалтерів у В'єтнамі вивчають Nguyen L.A., Dellaportas S., Vesty G.M., Pham V.A.T., Jandug L. і Tsahuridu E. [14, с. 325—354], доводячи її безпосередній вплив на поведінкові установки спеціалістів.

Нарешті, Baldwin A.A., Brown C.E. і Trinkle B.S. [15, с. 77—86] ще у 2006 році вказували на потенціал розвитку штучного інтелекту в галузі аудиту, розглядаючи кейс використання інтелектуальних систем в обліковому домені. Це дослідження стало одним із перших, що концептуалізували можливість інтеграції AI у практику аудиторської перевірки.

Таким чином, сучасна наукова література демонструє зростаючий інтерес до інтеграції етичних, поведінкових і цифрових підходів у підготовці та діяльності бухгалтерів і аудиторів. Водночас зберігається дослідницький вакуум щодо системної операціоналізації цифрової компетентності в межах спеціальності "Облік і оподаткування" як складової достовірного оперативного обліку. Цей аспект потребує подальшого теоретичного осмислення й методичного забезпечення.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних підходів і практичних засад підвищення достовірності оперативного обліку в системі управлінського контролю шляхом розвитку цифрової компетентності аудитора в межах спеціальності "Облік і оподаткування". Актуальність обраного напрямку зумовлена зростаючими вимогами до якості облікової інформації в умовах цифровізації управлінських процесів, що потребує нових підходів до формування професійних компетентностей фахівців у галузі аудиту та обліку.

У межах поставленої мети дослідження передбачено виконання завдання, яке полягає у розкритті змісту та значення цифрової компетентності аудитора у сфері обліку й оподаткування, визначення її ключових компонентів і ролі в забезпеченні якості оперативної облікової інформації. У роботі також аналізуються

Таблиця 1. Цифрова компетентність аудитора: ключові компоненти, характеристика та значення

№	Компонент цифрової компетентності	Характеристика	Роль для забезпечення якості оперативної облікової інформації
1	Технічні навички	Знання ERP-систем, автоматизованих інструментів аудиту, цифрових платформ, хмарних облікових систем	Забезпечують ефективне збирання, обробку й аналіз великих обсягів даних у реальному часі
2	Аналітична здатність	Вміння інтерпретувати великі масиви даних, використовувати BI-звіти, трендову аналітику, KRI	Сприяє виявленню відхилень, тенденцій і потенційних ризиків ще до їхнього відображення у фінансовій звітності
3	Обізнаність у сфері кібербезпеки	Розуміння принципів захисту даних, управління ризиками інформаційної безпеки, конфіденційності, авторизованого доступу	Забезпечує цілісність, достовірність і безпечність облікових даних; запобігає втраті або маніпуляціям
4	Готовність до безперервного навчання	Прагнення до професійного розвитку, оновлення знань, адаптація до нових цифрових технологій	Дозволяє аудитору залишатися релевантним до змін у технологіях, стандартах та загрозах, що особливо важливо в умовах нестабільності
5	Інтегративна взаємодія з іншими підрозділами	Вміння співпрацювати з IT, фінансовим, операційним та управлінським блоками	Створює умови для цілісного бачення діяльності підприємства, знижує фрагментарність даних, посилює релевантність аналітичної інформації
6	Етична та професійна цифрова поведінка	Дотримання норм професійної етики, особливо в умовах доступу до конфіденційної цифрової інформації	Підвищує довіру до результатів аудиту, знижує ризик зловживань і втрати репутації підприємства

Джерело: сформовано на основі авторських досліджень.

сучасні виклики, що впливають на достовірність оперативного обліку в системі управлінського контролю, з урахуванням процесів цифрової трансформації. Окрему увагу приділено обґрунтуванню практичних шляхів удосконалення професійної підготовки аудиторів з акцентом на розвиток цифрової компетентності як ключового чинника підвищення достовірності оперативного обліку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У світлі необхідності цифровізації обліку та інтеграції облікових і аудиторських систем постає питання: наскільки сучасна цифрова компетентність аудитора стає критичною умовою для того, аби оперативний облік міг виконувати функцію надійного джерела інформації для аудиту. Якщо облік автоматизований, дані надходять в реальному часі, але аудитори не володіють навичками й інструментами для їхньої обробки, весь потенціал цього підходу може

бути втрачений. Саме тому важливо з'ясувати, що таке "цифрова компетентність аудитора" у сучасних реаліях, які її складники, і як її наявність впливає на якість оперативної облікової інформації (табл. 1).

Перш за все, цифрова компетентність аудитора включає технічні навички роботи з цифровими платформами, аналітичними та автоматизованими інструментами аудиту. Зокрема, цифрові компетенції (знання технологій аудиту, навички роботи з ІТ-інструментами, відповідна професійна поведінка) значною мірою підвищують якість аудиту.

У контексті оперативного обліку це означає, що аудитор повинен не лише вміти працювати з ERP-системами чи хмарними базами, а й володіти знанням, як налаштовувати автоматизовані алгоритми збору, обробки та верифікації даних. Без таких навичок ризик помилок, неправильних інтерпретацій або втрати важливої інформації суттєво зростає.

Другим ключовим компонентом є цифрова грамотність і аналітична здатність, які зводяться до розуміння, як інтерпретувати великі масиви даних, як відрізнити релевантні сигнали ризику від шумів, як використовувати ВІ-дашборди, аналітичні звіти, трендовий аналіз. Цифрові та аналітичні навички аудитора позитивно впливають на результати аудиторської перевірки, зокрема на здатність виявляти аномалії та потенційні загрози. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли дані змінюються динамічно, і аудит повинен бути здатний оперативно реагувати на нові ризики.

Третім компонентом є компетентність у сфері інформаційної безпеки та конфіденційності даних. Сучасні системи обліку часто використовують хмарні сервіси, а також передають дані між підрозділами. Але цифрове зберігання та обробка даних несуть ризики: витік інформації, несанкціонований доступ, маніпуляції, втрату цілісності даних. Водночас, як показує дослідження, технології — такі як AI, аналітика та автоматизація — здатні підвищити ефективність аудиту, але лише за умови, що аудиторі мають навички роботи з цими технологіями та усвідомлюють ризики, пов'язані з обробкою великих даних.

Четвертим компонентом є гнучкість і готовність до безперервного навчання. Цифрові технології, стандарти, програмне забезпечення постійно змінюються, і старі навички швидко втрачають актуальність. Таким чином, аудиторі мають постійно оновлювати свої компетенції, адаптуватися до нових інструментів, змін у законодавстві, нових ризиків.

Узагальнюючи вище зазначене, цифрова компетентність аудитора — це комплекс навичок, що включають технічну обізнаність, аналітичну спроможність, безпекове мислення щодо даних та готовність до постійного професійного розвитку.

Чому ж саме ця компетентність є критичною для якості оперативної облікової інформації? По-перше, без технічних і аналітичних навичок аудитор не зможе належно обробити велику кількість даних, які генерує сучасний оперативний облік, що значно підвищує ризик помилок, неточностей або втрати важливої інформації. По-друге, без компетентності у сфері інформаційної безпеки існує ризик маніпуляцій або некоректного зберігання/передачі даних, що підриває довіру до аудиту як такого. По-третє, без готовності до навчання й оновлення знань, аудитор ризикує залишитись не-ефективним у нових умовах, що зводить нанівель переваги цифровізації.

З іншого боку, наявність цифрової компетентності дозволяє не лише підвищити оперативність і точність аудиту, а й змінити парадигму аудиторської діяльності з періодичного, документаційного процесу на постійний, превентивний, аналітичний контроль. Це створює фундамент для системи, де оперативний облік, цифрові інструменти й аудиторські процедури працюють як єдиний організм, здатний своєчасно реагувати на ризики, що виникають у нестабільному середовищі.

Водночас не можна ігнорувати ризики та обмеження. Без відповідного кадрового ресурсу, без належного навчання, без стандартизації цифрових практик впровадження цифрової компетентності може призвести до формального, декларативного "аудиту на папері" із сучасними технологіями, але без реальної ефективності. До цього додається питання етики, конфіденційності та контролю доступу до даних, яке потребує окремих регламентів і стандартів.

Таким чином, розкриття завдання щодо цифрової компетентності аудитора показує, що цей аспект не є другорядним, а є ключовим чинником, що визначає, чи буде оперативний облік дійсно ефективним джерелом інформації для аудиту, чи залишиться технологічним потенціалом без належного практичного втілення. Це дає підстави включити в подальшу модель не лише технічні компоненти, але й навчально-організаційні, кадрові, етичні складові — тобто, створити системну основу для цифрового аудиту у нестабільних умовах.

Сучасне управлінське середовище підприємств функціонує в умовах постійної динамі-

Таблиця 2. Цифрові виклики достовірності оперативного обліку в управлінському контролі

№	Фактор виклику	Сутність впливу	Наслідок для достовірності обліку
1	Часткова або несинхронізована цифровізація	Автоматизація окремих ділянок без інтеграції між ними	Ризик дублювання, втрати або перекручення даних
2	Відсутність єдиної ERP-системи	Дані зберігаються у фрагментарних джерелах	Ускладнення обробки, зниження релевантності інформації для контролю
3	Низька цифрова грамотність облікового персоналу	Недостатнє розуміння цифрових процесів або помилки при їх використанні	Формально правильні, але змістовно недостовірні облікові записи
4	Високий рівень зовнішньої кіберзагрози	Хмарні сервіси піддаються ризику несанкціонованого доступу або втрати інформації	Зниження довіри до даних, порушення цілісності оперативної інформації
5	Відсутність стандартів аудиту цифрових процесів	Не визначено критерії валідації облікових даних у цифрових середовищах	Складність оцінки достовірності для контролю та зовнішнього аудиту
6	Надмірна автоматизація без контролю людини	Переоцінка можливостей ІШ та алгоритмів без критичного аналізу з боку аудитора чи бухгалтера	Ризик «сліпого» прийняття даних, без перевірки логіки їх формування

Джерело: сформовано на основі авторських досліджень.

ки, що зумовлена як зовнішніми ризиками — геополітичною нестабільністю, інфляцією, порушенням ланцюгів постачання, — так і внутрішніми змінами, зокрема цифровою трансформацією бізнес-процесів. У цьому контексті оперативний облік, який слугує базовим джерелом даних для управлінського контролю, стикається з низкою викликів, що впливають на його достовірність, релевантність і своєчасність. Постає ключове запитання: якою мірою сучасні трансформаційні фактори знижують або, навпаки, підвищують якість оперативної облікової інформації?

З одного боку, цифровізація процесів відкриває нові можливості для автоматизації обліку, інтеграції даних у реальному часі, зменшення людського фактора та підвищення прозорості (табл. 2). Впровадження ERP-систем, цифрових панелей управління (дашбордів), систем управління ризиками сприяє структурованому збору, обробці й аналітиці даних. У такому випадку оперативний облік перетворюється на адаптивну інфраструктуру для підтримки контролю та прийняття управлінських рішень. Проте, з іншого боку, сам процес цифрової трансформації є джерелом викликів:

фрагментарна автоматизація, незлагодженість між підрозділами, неуніфіковані формати даних і недостатня цифрова компетентність персоналу знижують ефективність цієї трансформації. Отже, ключова проблема полягає не у відсутності цифрових рішень, а у невідповідності між технологічними можливостями і здатністю підприємства інтегрувати ці рішення в управлінські процеси.

Крім того, цифрове середовище актуалізує проблеми безпеки даних, автентичності джерел та конфіденційності інформації. Коли облік ведеться у хмарних середовищах або на багатьох цифрових майданчиках, зростає ризик несанкціонованого втручання, дублювання або втрати даних. Це безпосередньо впливає на достовірність оперативної інформації, особливо в умовах, коли управлінські рішення приймаються з мінімальним часовим лагом. Саме тому цифрова трансформація повинна супроводжуватися не лише технологічним оновленням, але й організаційною адаптацією системи контролю, з чітко визначеними правилами валідації та аудиту даних.

Ще один важливий аспект — людський чинник. Оперативний облік все ще значною мірою залежить від компетенцій облікового персоналу, особливо у частині початкового введення інформації, контролю за правильністю класифікації витрат або ресурсів, а також виявлення відхилень.

У разі браку цифрової обізнаності або в умовах надмірної автоматизації, яка витісняє критичне мислення, система оперативного обліку може продукувати формально коректні, але змістовно неточні дані. Це створює ризики для якості управлінського контролю, який базується на таких даних. Отже, проблема не лише в наявності ІТ-інфраструктури, але й у людській здатності правильно її використовувати.

Таким чином, аналіз викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, дозволяє зробити висновок, що якість оперативного обліку як інструмента управлінського контролю залежить не лише від технічних рішень, а й від організаційної культури, кваліфікації персоналу та чіткого розподілу відповідальності між підрозділами. Умови цифрової епохи потребують переосмислення облікових процедур і механізмів перевірки достовірності даних, з акцентом на комплексний підхід до цифрової безпеки, аналітичної валідації та етичного вико-

ристання технологій. Саме поєднання технологічної модернізації з розвитком цифрових компетенцій стає запорукою ефективного функціонування системи управлінського контролю на основі оперативного обліку.

В умовах цифрової трансформації економіки питання професійної підготовки аудиторів набуває особливої актуальності, оскільки саме вони є ключовими агентами перевірки достовірності, повноти та своєчасності облікової інформації. Проте стрімкий розвиток цифрових технологій, хмарних сервісів, аналітики великих даних та автоматизованих систем управління вимагає від аудиторів не лише знань традиційних методів перевірки, а й високого рівня цифрової компетентності. Водночас традиційна система професійної освіти часто залишається орієнтованою на класичні дисципліни, що не повною мірою відповідає викликам нової економіки. Тому постає питання: якими мають бути практичні кроки для оновлення професійної підготовки аудиторів, щоб забезпечити ефективну перевірку саме оперативної, а не лише фінансової звітності?

Передусім слід врахувати, що якість аналітичного аудиту оперативного обліку напряму залежить від вміння аудитора працювати з цифровими даними в реальному часі, розуміти логіку побудови ERP-систем, алгоритмів автоматичного збору інформації, а також методи виявлення аномалій у великих масивах даних (табл. 3). Це означає, що сучасна підготовка аудитора має включати не лише класичні дисципліни з бухгалтерського обліку та законодавства, а й міждисциплінарні напрями, зокрема основи data science, кібербезпеки, цифрової етики та інформаційного моделювання.

Однак включення таких курсів у навчальні програми потребує комплексного перегляду освітніх стандартів. З одного боку, цифрові компетентності не повинні відокремлюватися від основ професії, щоб уникнути ситуації, коли технології вивчаються ізольовано від їх застосування в аудиті. З іншого боку, сучасна практика свідчить, що саме міждисциплінарний підхід дозволяє готувати аудиторів до нових ризиків, пов'язаних з недостовірністю цифрових даних або маніпулюванням автоматизованими алгоритмами.

Очевидно, що такі напрями реформування професійної освіти аудиторів повинні супроводжуватися оновленням сертифікаційних вимог та

Таблиця 3. Напрями розвитку цифрової компетентності аудитора

№	Напрямок розвитку	Очікувані результати	Зв'язок із достовірністю оперативного обліку
1	Інтеграція дисциплін із data analytics	Уміння працювати з масивами даних, виявляти аномалії, проводити кореляційний аналіз	Виявлення відхилень у первинних облікових даних до формування звітності
2	Вивчення структури та логіки ERP-систем	Здатність розуміти маршрути даних, логіку автоматичних записів	Підвищення точності перевірки обліку в автоматизованих системах
3	Основи цифрової етики та кібербезпеки	Усвідомлення ризиків маніпулювання даними та доступу до них	Запобігання фальсифікаціям і несанкціонованим втручанням у процес обліку
4	Навички візуалізації даних (дашборди, BI-системи)	Формування наочних звітів і аналізу в режимі реального часу	Підтримка оперативного прийняття управлінських рішень на основі достовірної інформації
5	Комунікація з IT-фахівцями та розробниками систем	Здатність формулювати технічне завдання та інтерпретувати цифрову логіку даних	Полегшення перевірки достовірності даних через розуміння їх джерел і обробки

Джерело: сформовано на основі авторських досліджень.

підвищенням кваліфікації вже практикуючих фахівців. Більше того, у цифровому середовищі важливо враховувати не лише технічні знання, але й гнучкість мислення, вміння адаптуватися до нових форматів звітності та нових типів ризиків.

Реалізація запропонованих практичних змін створить підґрунтя для якісної трансформації функцій аудиту — від класичної перевірки формальної звітності до проактивного аналізу оперативної інформації, що надходить з цифрових джерел. У підсумку, розвиток цифрової компетентності аудитора перетворюється на один із ключових факторів підвищення достовірності оперативного обліку, а отже і підвищення ефективності управлінського контролю в умовах мінливої економіки.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення достовірності оперативного обліку в системі управлінського контролю є неможливим без цілеспрямованого розвитку цифрової компетентності аудитора в межах спеціальності "Облік і оподаткування". Цифрова компетентність, у цьому контексті, виступає не лише технологічною навичкою, а критично важливим професійним ресурсом, який забезпечує здатність аудитора працювати з великим обсягом оперативних даних, застосовувати інструменти цифрового аудиту, виявляти аномалії, попереджувати помилки та знижувати ри-

зики викривлення інформації. Сформована модель цифрової компетентності інтегрує ключові напрями — технічну обізнаність, аналітичну грамотність, управління цифровими ризиками та етичну відповідальність у цифровому середовищі.

Практичне наповнення дослідження полягало у визначенні загроз достовірності оперативного обліку, що виникають через цифрову неграмотність фахівців, та формуванні концептуальної моделі посилення цифрової компоненти в професійній підготовці аудиторів. У рамках цієї моделі запропоновано включення до освітніх програм спеціальності "Облік і оподаткування" спеціалізованих цифрових модулів, оцінювання рівня цифрової готовності студентів, розробку симуляторів та практичних кейсів, спрямованих на аудиторський аналіз даних в умовах цифрового середовища. Перехід від теоретичного уявлення про цифрову компетентність до її операціоналізації відбувся через структурування компетентностей у вимірювані показники, здатні бути інтегрованими як в освітній процес, так і в механізми внутрішнього контролю підприємств.

Запропонований підхід сприяє гармонізації змісту освіти з актуальними потребами ринку праці, зміцненню функціональної ролі оперативного обліку в системі управлінського контролю, зниженню ризиків інформаційних втрат та маніпуляцій. Розвиток цифрової компетентності аудитора визначено як критичний чинник якості облікових рішень в умовах цифровізації, що відповідає стратегічним орієнтирам інтеграції української бухгалтерсько-аудиторської освіти у міжнародний простір. Отримані результати можуть бути використані як основа для оновлення стандартів підготовки фахівців, формування політик цифрової безпеки облікової інформації, а також для подальших досліджень у сфері цифрової трансформації аудиту та управлінського контролю.

Література:

1. West A., Buckby S. Professional judgement in accounting and Aristotelian practical wisdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2023. Vol. 36. No. 1. P. 120-145. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4949>
2. Fulop M.T., Ionescu C.A., Magdas N., Stefan M.C., Topor D.I. Digital Transformation of the Accounting Profession at the Intersection of Artificial Intelligence and Ethics. *Economics — The Open Access, Open Assessment Journal*. 2025. No. 19 (1). P. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1515/econ-2025-0155>
3. Tirdea O.V., Maca A.I. A Bibliometric Analysis of the Concept of Professional Judgment in Accounting and Financial Auditing Versus Jurisprudence. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2025. No. 19 (1). P. 304—318. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0026>
4. Derun I. Improvement of the essence of professional judgment in accounting of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. No. 2 (4 (34)). P. 25—29. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.98277>
5. Napisah L.S., Taufikurochman C., Harto B. The Effect of Digitalization on the Sustainability of Accounting Practices in the Financial Industry. *Journal of Social Science and Business Studies*. 2024. Vol. 2 (4). P. 268—276. DOI: <https://doi.org/10.61487/jssbs.v2i4.100>
6. Ishwara P., Mekonnen N. The role of ethical climate types in professional accountants' ethical decision-making: a necessary condition analysis (NCA). *Accounting Research Journal*. 2025. No. 38 (5—6). P. 581—608. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2025-0028>
7. Мулик Я. Дотримання професійної етики аудитора як запорука довіри до професії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-27>
8. Nugrahanti T.P., Lysandra S., Ashari H. Auditor Work Environment and Professional Judgment in Audit: Evidence from Indonesia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 2024. No. 18 (4). P. 220—235. DOI: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i4.12>
9. Donna E., Yuniarwati Y. Professional Ethics in the Digital Era: Challenges and Implications for Indonesian Accountants. *International Journal of Applied and Scientific Research (IJASR)*. 2025. Vol. 3 (6). P. 469—474. DOI: <https://doi.org/10.59890/ijasr.v3i6.47>
10. Perez-Calderon E., Alrahamneh S.A., Milanes Montero P. Impact of artificial intelligence on auditing: An evaluation from the profession in Jordan. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Article 251. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01058-3>
11. Фоміна О., Ромашко О., Семенова С. Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42>
12. Freihat A.R., Al-Shaar I.H., Farahn A. Code of ethics for professional accountants and change the external auditor: A study of the emerging markets. *Corporate Ownership and Control*. 2021. No. 18 (3). P. 201—212. DOI: <https://doi.org/10.22495/cocv18i3art16>

13. Cho S., Vasarhelyi M.A., Sun T. (Sophia), Zhang C. (Abigail). Learning from machine learning in accounting and assurance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2020. Vol. 17 (1). P. 1—10. DOI: <https://doi.org/10.2308/jeta-10718>

14. Nguyen L.A., Dellaportas S., Vesty G.M., Pham V.A.T., Jandug L., Tsahuridu E. The influence of organisational culture on corporate accountants' ethical judgement and ethical intention in Vietnam. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2022. Vol. 35. No. 2. P. 325—354. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4573>

15. Baldwin A.A., Brown C.E., Trinkle B.S. Opportunities for artificial intelligence development in the accounting domain: the case for auditing. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 2006. Vol. 14. P. 77—86. DOI: <https://doi.org/10.1002/isaf.277>

References:

1. West, A. and Buckby, S. (2023), "Professional judgement in accounting and Aristotelian practical wisdom", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 36, no. 1, pp. 120—145. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4949>

2. Fulop, M.T., Ionescu, C.A., Magdas, N., Stefan, M.C. and Topor, D.I. (2025), "Digital transformation of the accounting profession at the intersection of artificial intelligence and ethics", *Economics — The Open Access, Open Assessment Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 1—22. DOI: <https://doi.org/10.1515/econ-2025-0155>

3. Tirdea, O.V. and Maca, A.I. (2025), "A Bibliometric Analysis of the Concept of Professional Judgment in Accounting and Financial Auditing Versus Jurisprudence", *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 19, no. 1, pp. 304—318. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0026>

4. Derun, I. (2017), "Improvement of the essence of professional judgment in accounting of Ukraine", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 2 (4 (34)), pp. 25—29. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.98277>

5. Napisah, L.S., Taufikurochman, C. and Harto, B. (2024), "The effect of digitalization on the sustainability of accounting practices in the financial industry", *Journal of Social Science and Business Studies*, vol. 2, no. 4, pp. 268—276. DOI: <https://doi.org/10.61487/jssbs.v2i4.100>

6. Ishwara, P. and Mekonnen, N. (2025), "The role of ethical climate types in professional accountants' ethical decision-making: a necessary condition analysis (NCA)", *Accounting Research Journal*, vol. 38, no. 5—6, pp. 581—608. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2025-0028>

7. Mulyk, Ya. (2023), "Compliance with professional ethics of the auditor as a guarantee of trust in the profession", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-27>

8. Nugrahanti, T.P., Lysandra, S. and Ashari, H. (2024), "Auditor Work Environment and Professional Judgment in Audit: Evidence from Indonesia", *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, vol. 18, no. 4, pp. 220—235. DOI: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i4.12>

9. Donna, E. and Yuniarwati, Y. (2025), "Professional ethics in the digital era: challenges and implications for Indonesian accountants", *International Journal of Applied and Scientific Research (IJASR)*, vol. 3, no. 6, pp. 469—474. DOI: <https://doi.org/10.59890/ijasr.v3i6.47>

10. Perez-Calderon, E., Alrahamneh, S.A. and Milanes Montero, P. (2025), "Impact of artificial intelligence on auditing: an evaluation from the profession in Jordan", *Discover Sustainability*, vol. 6, article 251. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01058-3>

11. Fomina, O., Romashko, O. and Semenova, S. (2022), "Professional ethics of accountants: its features and problematic aspects of compliance with ethical principles", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42>

12. Freihat, A.R., Al-Shaar, I.H. and Farahn, A. (2021), "Code of ethics for professional accountants and change the external auditor: A study of the emerging markets", *Corporate Ownership and Control*, vol. 18, no. 3, pp. 201—212. DOI: <https://doi.org/10.22495/cocv18i3art16>

13. Cho, S., Vasarhelyi, M.A., Sun, T. (Sophia) and Zhang, C. (Abigail). (2020), "Learning from machine learning in accounting and assurance", *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 17, no. 1, pp. 1—10. DOI: <https://doi.org/10.2308/jeta-10718>

14. Nguyen, L.A., Dellaportas, S., Vesty, G.M., Pham, V.A.T., Jandug, L. and Tsahuridu, E. (2022), "The influence of organisational culture on corporate accountants' ethical judgement and ethical intention in Vietnam", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 35, no. 2, pp. 325—354. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4573>

15. Baldwin, A.A., Brown, C.E. and Trinkle, B.S. (2006), "Opportunities for artificial intelligence development in the accounting domain: the case for auditing", *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, vol. 14, pp. 77—86. DOI: <https://doi.org/10.1002/isaf.277>

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

УДК 338.433:004.056.5

В. І. Радько,

д. е. н., професор кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2840-394X>

І. В. Свиноус,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

В. Г. Лопатовський,

к. е. н., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

В. А. Туржанський,

к. е. н., доцент кафедри обліку та фінансів, Університет економіки і підприємництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7920-8389>

А. А. Хайнас,

старший викладач кафедри фінансових стратегій, обліку та банківської справи,
Університет глобальних стратегій "АЛЬТЕРА"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5922-7054>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.54

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ

V. Radko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

I. Svytnous,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University

V. Lopatovskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation,
Khmelnitskyi National University

V. Turzhanskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
University of Economics and Entrepreneurship

A. Khainas,

Senior Lecturer, Department of Financial Strategies, Accounting and Banking, University of Global Strategies "ALTERA"

FORMATION OF A DIGITAL AGRIBUSINESS ANALYTICAL INFORMATION SYSTEM BASED ON BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів формування цифрової системи аналітичної інформації агробізнесу на основі блокчейн-технологій. Обґрунтовано, що традиційні інформаційні системи аграрних підприємств не забезпечують належного рівня прозорості, достовірності та цілісності даних, що зумовлює інформаційну асиметрію та ускладнює ухвалення ефективних управлінських рішень. Показано, що блокчейн як децентралізована технологія створює можливості для формування незмінних, захищених і доступних реєстрів аналі-

тичної інформації, що охоплюють виробничі, логістичні, фінансові й екологічні показники діяльності аграрних підприємств. Особлива увага приділяється механізмам використання смарт-контрактів для автоматизації облікових і контрольних процедур, а також інструментам підвищення прозорості ланцюгів поставок, простежуваності продукції та зниження транзакційних витрат. Доведено, що впровадження блокчейну підсилює аналітичний потенціал підприємств, сприяє підвищенню точності управлінського аналізу та формує новий рівень довіри між учасниками агропродовольчих ланцюгів. Результати дослідження підтверджують доцільність і перспективність інтеграції блокчейн-технологій у систему аналітичного забезпечення агробізнесу.

The article offers a comprehensive analysis of the theoretical principles and practical mechanisms for forming a digital agribusiness analytical information system based on blockchain technologies. It emphasizes that traditional information infrastructures used in agricultural enterprises frequently fail to ensure the required levels of transparency, integrity, reliability, and protection of analytical data, which leads to information asymmetry, distortions in informational flows, and reduced effectiveness of managerial decision-making. Blockchain technologies, by contrast, provide fundamentally new opportunities for creating decentralized, tamper-resistant, and continuously accessible data ecosystems that accumulate production, logistical, environmental, financial, and operational indicators essential for effective agribusiness management. The study highlights blockchain's capacity to verify data in real time, enhance analytical precision, automate monitoring and accounting procedures through smart contracts, and ensure compliance with regulatory norms and sustainability standards. Particular attention is paid to improving supply chain transparency, guaranteeing traceability of agricultural products, strengthening environmental reporting, and reducing transaction costs associated with verification and control procedures. The integration of decentralized ledgers significantly enhances the trustworthiness of analytical information, mitigates risks of manipulation, and reinforces confidence among producers, consumers, regulators, investors, and certification bodies. The findings demonstrate that blockchain technologies considerably expand the analytical, managerial, and strategic capabilities of agribusinesses, contributing to improved operational efficiency, decision-making accuracy, and institutional trust within agri-food value chains. The research confirms the strategic relevance, feasibility, and long-term value of implementing blockchain solutions in digital analytical systems and outlines promising avenues for further scientific exploration in the field of data-driven agricultural transformation.

Ключові слова: блокчейн-технології, цифрова трансформація, агробізнес, система аналітичної інформації, децентралізовані реєстри, смарт-контракти, цілісність даних, простежуваність продукції, екологічна звітність, прозорість ланцюгів постачання, ESG-відповідність, зниження транзакційних витрат, сталий розвиток аграрного виробництва, верифікація даних.

Key words: blockchain technologies, digital transformation, agribusiness, analytical information system, decentralized ledgers, smart contracts, data integrity, product traceability, environmental reporting, supply chain transparency, ESG compliance, transaction cost reduction, sustainable agriculture, data verification.

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

Цифрова трансформація аграрного сектору стає ключовою умовою підвищення його ефективності, стійкості та інтеграції у глобальні продовольчі ланцюги. В умовах воєнних дій, руйнування інфраструктури, логістичних обмежень, нестабільності ринкової кон'юнктури та посилення кліматичних ризиків аграрні підприємства України функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Це зумовлює потребу у впровадженні цифрових рішень, здатних забезпечити оперативний доступ до інформації, зменшити ризики втрати даних, підвищити точність обліку та оптимізувати процеси управління.

У ситуації, коли традиційні методи обробки даних не забезпечують необхідного рівня швидкості, надійності та прозорості, особливо-го значення набувають технології децентралізованого зберігання інформації. Одним із найбільш перспективних інструментів є блокчейн-технологія, яка дозволяє формувати незмінний, захищений і доступний у режимі реального часу реєстр виробничих, логістичних, фінансових та земельних операцій. На відміну від централізованих баз даних, блокчейн унеможливорює несанкціоноване втручання в інформацію, забезпечує прозорість бізнес-процесів та створює фундамент для підвищення довіри між учасниками агропродовольчого ринку.

Завдяки здатності забезпечувати повний контроль походження продукції, автоматично

фіксувати всі зміни у ланцюгах постачання, підтверджувати справжність інформації та оптимізувати взаємодію між контрагентами, блокчейн стає важливим інструментом модернізації управління аграрним виробництвом. Децентралізований реєстр дозволяє значно зменшити транзакційні витрати, мінімізувати ризики фальсифікації даних, удосконалити процедури аудиту, автоматизувати виконання контрактів та підвищити ефективність логістичних операцій.

Особливо актуальним є застосування блокчейн-технологій для формування системи аналітичної інформації агробізнесу. Наявність великої кількості учасників агропродовольчих ланцюгів, територіальна розгалуженість виробничих процесів, складність фінансових та логістичних потоків створюють необхідність побудови інтегрованої цифрової системи, яка забезпечуватиме цілісність, узгодженість та аналітичну цінність даних. Блокчейн дає можливість об'єднати інформаційні ресурси різних підприємств та державних органів у єдиному цифровому просторі, забезпечити їхню сумісність і прозоре використання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз опрацьованих публікацій засвідчує, що цифровізація аграрного сектору поступово зміщується від традиційних ІТ-рішень до інтегрованих платформ, здатних забезпечити прозорість, достовірність і безперервність аналітичної інформації. Роботи Т. О. Мороз, О. С. Роевої, Є. І. Цікала та М. В. Яцка демонструють зростаючий інтерес науковців до використання блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку, аудиторському процесі та фінансовій звітності аграрних підприємств. Дослідження М. В. Яковчука та співавторів акцентує потенціал децентралізованих реєстрів у підвищенні об'єктивності управлінських рішень і захисті даних у аграрних ланцюгах постачання. Публікації, присвячені цифровій трансформації логістики, маркетингу та екосистем управління (Павлова О. М., Яценко О. М., Ступень О. І.), підкреслюють потребу в єдиному цифровому інформаційному контурі, здатному поєднати операційні та аналітичні потоки. Узагальнення результатів свідчить, що блокчейн є ключовою технологією для формування нової цифрової системи аналітичної інформації в агробізнесі, забезпечуючи її достовірність, незмінність та високий рівень довіри між учасниками ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування підходів до формування цифрової системи аналітичної інформації агробізнесу на основі блокчейн-технологій та оцінка їхнього потенціалу для підвищення прозорості й достовірності управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Блокчейн-технологія розглядається науковою спільнотою як фундаментальний елемент сучасної цифрової інфраструктури, що забезпечує високий рівень довіри, прозорості та захищеності даних у різних сферах економічної діяльності, зокрема в агробізнесі. У своїй основі блокчейн є розподіленим реєстром, який функціонує за принципом створення послідовних блоків інформації, що пов'язані між собою криптографічними методами. Кожен блок містить набір транзакцій, а механізм консенсусу між учасниками мережі унеможливорює внесення змін або видалення даних без їхньої колективної згоди.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що блокчейн-технологія здатна суттєво модернізувати організацію агропродовольчих ланцюгів, трансформуючи їх у більш прозорі, керовані та захищені системи [1]. Однією з ключових сфер її застосування є забезпечення повної простежуваності продукції. Завдяки фіксації всіх етапів виробництва — від підготовки ґрунту та використання ресурсів до транспортування, зберігання та реалізації — блокчейн створює умови для формування детального цифрового профілю кожної партії продукції. Це забезпечує достовірність інформації про її походження, якість і дотримання технологічних вимог, що є особливо важливим для експорту та виходу на високовимогливі міжнародні ринки.

Іншим важливим напрямом є зниження транзакційних витрат у взаємодії між учасниками ринку. Використання смарт-контрактів дозволяє автоматизувати укладання угод, виконання зобов'язань, контроль за строками постачання та здійснення розрахунків. Автоматизація цих операцій зменшує потребу у посередниках, пришвидшує бізнес-процеси та підвищує їхню надійність.

Широкі можливості блокчейн відкриває також у сфері земельних відносин. Зберігання кадастрових даних, інформації про право власності, оренду, обмеження користування та історію переходу земельних ділянок на базі

блокчейну сприяє підвищенню прозорості земельного ринку, усуненню ризиків "подвійної оренди" та мінімізації рейдерських загроз. Децентралізоване зберігання таких даних забезпечує вищу їхню захищеність та унеможливорює несанкціоноване втручання.

Важливою перевагою блокчейну є й можливість автоматизації звітності та аудиту. Оскільки всі дані зберігаються у незмінному вигляді та містять історію кожної транзакції, процес аудиту стає значно простішим, швидшим та об'єктивнішим. Це формує основу для впровадження цифрового аудиту, який дозволяє оперативно відстежувати діяльність підприємств, контролювати рух ресурсів і виявляти потенційні порушення.

Особливого значення набуває цифрова сертифікація якості насіннєвого матеріалу, добрив, засобів захисту рослин та інших аграрних ресурсів. Фіксація технічних характеристик і походження таких ресурсів у блокчейні гарантує їхню справжність, підвищує безпечність агровиробництва та запобігає використанню фальсифікатів, що є однією з поширених проблем у сільському господарстві.

Невід'ємною складовою сучасних агропродовольчих ланцюгів є логістика, і блокчейн відкриває можливості для оптимізації логістичних потоків. Завдяки синхронізації даних між виробниками, елеваторними комплексами, транспортними компаніями, портами, трейдерами та покупцями забезпечується узгодженість інформації у режимі реального часу. Це зменшує затримки, підвищує точність планування, забезпечує оптимальне використання логістичних потужностей та дозволяє оперативно вирішувати проблеми, що виникають у процесі транспортування.

Окрему увагу дослідники приділяють можливостям моніторингу ризиків і прогнозування критичних ситуацій. Інтеграція блокчейну з аналітичними інструментами, системами штучного інтелекту та IoT-сенсорами забезпечує оперативний збір та верифікацію даних про стан ґрунту, рівень запасів, виконання технологічних операцій, кліматичні умови, логістичні загрози та інші фактори [2]. Завдяки цьому аграрні підприємства отримують можливість своєчасно реагувати на ризики, прогнозувати їхній розвиток і застосовувати превентивні заходи.

Концептуальна модель цифрової системи аналітичної інформації агробізнесу, побудованої на основі блокчейн-технологій, передбачає формування багаторівневої архітектури, що забезпечує узгоджену роботу інфраструктур-

них елементів, функціональних модулів та інструментів прийняття управлінських рішень. Науковці наголошують, що така система має бути інтегрованою, децентралізованою та здатною забезпечувати оперативну обробку великих обсягів даних з різних джерел аграрного виробництва, логістики та ринкової взаємодії [3].

У структурному вимірі система формується як трирівнева модель. Її основою є інфраструктурний рівень, який виконує роль технічного фундаменту. На цьому рівні зосереджено блокчейн-платформу, що забезпечує зберігання та перевірку транзакцій, децентралізовану базу даних, яка мінімізує ризики втрати чи підробки інформації, а також сховище великих масивів даних, необхідних для виконання аналітичних запитів і прогнозних розрахунків. Інфраструктура передбачає також наявність інтерфейсів для інтеграції з уже існуючими системами управління підприємств: ERP, CRM, IoT-платформами, геоінформаційними системами та іншими цифровими інструментами. Дослідники підкреслюють, що саме на цьому рівні забезпечується технологічна сумісність даних, їхня стандартизація та безперервний обмін інформаційними потоками між учасниками системи.

Другий рівень концептуальної моделі становлять функціональні модулі, які виконують галузеві орієнтовані аналітичні завдання. До їхнього складу входять модулі земельного моніторингу, що працюють із кадастровими картами, супутниковими знімками та GPS-даними для оцінювання стану земельних ресурсів; модулі виробничої аналітики, орієнтовані на облік польових операцій, техніко-технологічних параметрів, норм внесення добрив і визначення врожайності; модулі фінансово-економічної аналітики, які забезпечують облік витрат, доходів, операційних потоків і підготовку управлінської звітності. Важливою складовою системи є модуль ризик-менеджменту, що акумулює дані щодо погодних загроз, логістичних збоїв, ринкових коливань та інших ризикових факторів. У межах функціонального рівня також діють модулі логістики, фітосанітарного контролю та зовнішньоекономічних операцій, які сприяють прозорості транспортування, контролю якості продукції та автоматизації експортно-імпортних процедур.

Науковці підкреслюють, що саме функціональний рівень формує інформаційну основу для подальших управлінських рішень, оскільки поєднує дані з різних етапів життєвого циклу аграрної продукції — від підготовки ґрунту

до реалізації урожаю та виконання переробних і логістичних операцій [4]. Структурована та верифікована блокчейном інформація створює умови для формування цифрового профілю кожного підприємства й кожної виробничої партії продукції.

Керуючий рівень системи є найвищою ланкою моделі й забезпечує підтримку процесів прийняття рішень на основі глибокої аналітики. На цьому рівні використовуються інтерактивні панелі бізнес-аналітики, що дозволяють менеджерам відстежувати ключові показники ефективності та оперативно аналізувати виробничі, фінансові й ринкові дані. Важливою складовою керуючого рівня є системи раннього попередження ризиків, які на основі алгоритмів штучного інтелекту та даних, зафіксованих у блокчейні, здатні прогнозувати ймовірність виникнення критичних ситуацій та рекомендувати превентивні заходи. Крім того, керуючий рівень забезпечує автоматизоване формування звітності для аудиту, податкових перевірок, сертифікаційних органів та інших зовнішніх користувачів. Інструменти моделювання, оптимізації та симуляцій дозволяють підприємствам оцінювати різні сценарії розвитку подій та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Використання блокчейн-технологій у системах аналітичної інформації агробізнесу забезпечує принципово новий рівень керованості, прозорості та ефективності аграрно-продовольчих ланцюгів. Науковці розглядають блокчейн як технологічну основу, здатну інтегрувати інформаційні потоки різних учасників ринку в єдину цифрову екосистему, підвищуючи точність, швидкість і достовірність управлінських рішень [5]. Функціональні можливості такої системи охоплюють ключові сфери діяльності аграрних підприємств — виробництво, логістику, земельні відносини, фінанси, ризик-менеджмент та зовнішньоекономічні операції.

Однією з найважливіших функцій системи є управління ланцюгом постачання. Блокчейн забезпечує можливість створення повного цифрового сліду руху продукції — від висіву культури до її реалізації на міжнародних ринках. Кожна операція, що стосується походження продукції, технологічних параметрів її вирощування, умов транспортування та зберігання, фіксується у незмінному цифровому середовищі. Це дає змогу ефективно контролювати якість продукції, забезпечувати прозоре відстеження логістичних процесів та виключати можливість фальсифікацій. Науковці зазначають, що блокчейн дозволяє суттєво підвищити довіру між учасниками продовольчих лан-

цюгів, що особливо важливо в умовах глобалізації аграрних ринків і зростання вимог до безпечності продукції [6].

Значну роль блокчейн відіграє у сфері цифрового контролю земельних ресурсів. Інтеграція системи із земельними кадастрами та геоінформаційними системами дозволяє формувати точні записи щодо прав користування землею, фіксувати координати полів, контролювати дотримання агроекологічних норм та оцінювати стан ґрунтів. Дослідники наголошують, що децентралізований характер блокчейну усуває ризики подвійної оренди, підробки документів та втручання у кадастрові записи [7]. Це забезпечує підвищення прозорості земельних операцій та сприяє ефективнішому управлінню земельним банком підприємств, що є критично важливим для стабільності аграрного виробництва.

Фінансова аналітика та аудит також отримують новий рівень розвитку завдяки блокчейну. Незмінність фінансових транзакцій гарантує їхню достовірність, а наявність аудиторського сліду забезпечує можливість оперативного контролю за рухом коштів, витратами та фінансовими взаєморозрахунками між контрагентами. Система дає змогу автоматично виконувати умови договорів постачання, оренди або страхування, що значно зменшує ризики невиконання зобов'язань. Науковці зазначають, що блокчейн дозволяє суттєво знизити витрати на аудит, оскільки забезпечує повністю автоматизований доступ до перевіреної інформації, що унеможливорює маніпуляції з даними [8].

Важливим напрямом є управління ризиками та використання смарт-контрактів. Блокчейн створює основу для формування об'єктивної та повної картини ризиків, які виникають у процесі аграрного виробництва, логістики чи ринкової взаємодії. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати нарахування та виплату страхових компенсацій, визначати санкції за невиконання умов постачання, регулювати взаєморозрахунки у разі відхилення якості продукції або порушення строків її доставки. Науковці підкреслюють, що інтеграція реальних даних, зібраних за допомогою блокчейну, з аналітичними системами дозволяє створювати динамічні матриці ризиків, які відображають актуальні загрози й тенденції [9]. Це підвищує точність прогнозування і дозволяє підприємствам формувати адаптивні стратегії управління ризиками.

Методологія впровадження блокчейн-систем аналітичної інформації в агробізнесі базується на комплексному підході, який поєднує

технологічні, організаційні та економічні принципи модернізації управління. Науковці підкреслюють, що успішне застосування блокчейн-технологій можливе лише в умовах системного переходу підприємств до цифрової моделі функціонування, де дані стають ключовим ресурсом, а аналітичні інструменти — основою для прийняття стратегічних і оперативних рішень [10].

У технологічному аспекті впровадження блокчейну передбачає створення технічної інфраструктури, здатної забезпечувати децентралізоване зберігання даних, криптографічний захист транзакцій і взаємодію між учасниками цифрової екосистеми. Процес розпочинається з налаштування blockchain-node, який виконує функцію вузла мережі та відповідає за фіксацію транзакцій і підтримку консенсусу. Значна увага приділяється інтеграції системи з хмарними сервісами, що гарантує масштабованість, доступність та високу продуктивність обчислювальних ресурсів. Наступним етапом є налаштування смарт-контрактів, які автоматизують бізнес-процеси та забезпечують безумовне виконання зобов'язань між контрагентами. Важливою складовою технологічної методології є розробка API-інтерфейсів для інтеграції блокчейну з ERP-, CRM-, IoT-та GIS-системами підприємств, що дозволяє забезпечити уніфікований обмін даними. Завершальним елементом технологічного рівня є створення аналітичних панелей, які стикаються блокчейн із системами бізнес-аналітики й дозволяють використовувати дані для управлінських розрахунків.

Організаційні принципи впровадження блокчейн-системи ґрунтуються на адаптації внутрішніх процесів підприємства до вимог цифрової інфраструктури. Науковці наголошують, що ключовим етапом є переосмислення логіки бізнес-процесів у напрямі їхньої цифровізації, стандартизації та оптимізації [11].

Підприємству необхідно провести аудит інформаційних потоків, визначити їхні слабкі місця та розробити нову модель обміну даними між структурними підрозділами. Важливою складовою організаційної методології є підготовка персоналу — формування цифрових компетентностей, навчання роботи зі смарт-контрактами, аналітичними панелями та інструментами моніторингу. У багатьох випадках доцільним є створення окремого цифрового відділу або команди впровадження, яка відповідає за технічний супровід, інтеграцію системи та забезпечення її безперебійного функціонування. Організаційні аспекти впроваджен-

ня також включають розробку внутрішніх регламентів взаємодії з блокчейн-платформами, що підвищує дисципліну обліку та прозорість управлінських операцій.

Економічна ефективність використання блокчейну в агробізнесі розглядається науковцями як один з найвагоміших аргументів на користь його впровадження. Децентралізована природа блокчейну та відсутність потреби у посередниках дозволяють суттєво зменшити транзакційні витрати на узгодження, перевірку даних і виконання контрактів. Завдяки можливості автоматизації аудиторських процедур підприємства скорочують витрати на аудит на 40—70 %, оскільки доступ до даних стає миттєвим, а їхня достовірність — гарантованою. Блокчейн також зменшує логістичні втрати на 10—20 %, адже забезпечує прозорий контроль руху продукції та спрощує координацію між учасниками ланцюгів постачання. Крім того, зниження ризиків невиконання контрактів на 10—15 % забезпечується завдяки смарт-контрактам, які фіксують умови угод та автоматично ініціюють їх виконання або санкції у разі порушення.

Архітектура цифрової системи аналітичної інформації агробізнесу, побудованої на основі блокчейн-технологій, передбачає інтеграцію низки взаємопов'язаних компонентів, що утворюють єдине цифрове середовище для збору, обробки, зберігання та аналізу даних. Науковці підкреслюють, що ефективність такої системи визначається не окремими технологічними елементами, а їхньою комплексною взаємодією, узгодженістю потоків інформації та високим рівнем валідації даних [12].

Ключовим компонентом архітектури є Blockchain Ledger — децентралізоване ядро системи, яке забезпечує реєстрацію кожної транзакції, створює незмінний цифровий слід і гарантує достовірність даних. На цей реєстр спирається Smart Contract Engine — програмний механізм, що відповідає за реалізацію логіки бізнес-процесів, встановлює правила взаємодії між учасниками та автоматизує виконання контрактних зобов'язань. Значну роль відіграє Data Lake — масштабоване сховище великих даних, у якому акумулюються результати моніторингу, агротехнологічні параметри, фінансові операції, кліматичні показники та інші масиви інформації, що потребують подальшого аналізу.

Важливою складовою системи є IoT Layer — шар сенсорів та пристроїв, які забезпечують безперервний збір інформації з аграрних територій, виробничого обладнання, логістичних

об'єктів і середовищних індикаторів. Доповненням до цього є GIS-модуль, що забезпечує просторову аналітику, обробку кадастрових даних, аналіз цифрових карт і супутникових знімків. Для підтримки управлінських процесів застосовується BI-інтерфейс — інтерактивна панель, яка структурує дані та дозволяє аналізувати ключові показники діяльності підприємства. Завершує архітектуру аналітичний модуль ризиків, що виконує функції прогнозування, моделювання сценаріїв та формування рекомендацій для зниження впливу ризиків на діяльність аграрного бізнесу.

Взаємодія цих компонентів забезпечує формування єдиної екосистеми аналітичної інформації, здатної підтримувати стратегічні й оперативні рішення на основі достовірних даних, що не піддаються маніпуляціям.

Інформаційні потоки у системі організовані таким чином, щоб забезпечити максимально ефективний і безперервний обмін даними між усіма учасниками агропродовольчого ланцюга — виробниками, елеваторними потужностями, трейдерами, банками, страховими компаніями, аудиторами та контролюючими органами. Синхронізація інформації відбувається в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни у виробничому процесі, логістичних маршрутах чи ринковій ситуації. Кожен запис у системі проходить валідацію на основі механізмів консенсусу, що гарантує відповідність даних фактичним операціям. Науковці наголошують, що така організація потоків інформації формує високий рівень довіри між учасниками ринку та створює підґрунтя для розвитку прозорих і стійких агропродовольчих ланцюгів [13].

Міжнародний досвід демонструє суттєве поширення блокчейн-рішень у аграрно-продовольчих системах, що підтверджує ефективність цієї технології в підвищенні прозорості, якості та сталості ланцюгів постачання. У Європейському Союзі блокчейн активно впроваджується у межах ініціатив, спрямованих на цифровізацію сільського господарства та посилення продовольчої безпеки. Зокрема, проєкти EU Blockchain Observatory, SmartAgriHubs та програми Digital Europe сприяють розвитку інноваційних платформ, що забезпечують інтеграцію аграрних даних, розвиток аналітичних систем та підтримку цифрової інфраструктури для фермерів і кооперативів. Європейська модель орієнтована на міжсекторальну взаємодію та формування прозорих і регульованих даних у системах traceability.

У США блокчейн використовують переважно великі агропромислові корпорації. У зернових ланцюгах такі компанії, як Archer Daniels Midland і Cargill, застосовують блокчейн для відстеження партій урожаю, контролю логістики та підвищення прозорості зовнішньої торгівлі. У тваринницькому секторі технологія використовується для моніторингу походження продукції, перевірки умов утримання тварин та гарантування їхньої безпечності для кінцевих споживачів. Американський досвід підкреслює важливість централізованих корпоративних платформ та інтеграції блокчейну із системами якості.

В країнах Азії блокчейн впроваджується як інструмент забезпечення експортної конкурентоспроможності та внутрішнього контролю. У Китаї державна продовольча корпорація COFCO застосовує блокчейн для підвищення прозорості експорту зерна та посилення довіри з боку міжнародних партнерів. В Індії технологія використовується для сертифікації насіння, що дозволяє забезпечити його справжність, підвищити якість вирощуваних культур і запобігти розповсюдженню фальсифікованого посівного матеріалу. Азійський досвід демонструє ефективність блокчейну як інструменту державного контролю і гарантування стандартів якості у сільському господарстві.

Для України впровадження блокчейн-системи аналітичної інформації є важливим стратегічним кроком у напрямі цифрової модернізації аграрного сектору та підвищення його стійкості в умовах воєнних і логістичних викликів. Науковці та експерти наголошують, що одним із першочергових завдань є створення національної аграрної блокчейн-платформи, яка консолідуватиме дані про виробництво, логістику, фінанси, землю та експортні операції [14]. Така платформа має функціонувати як основа для автоматизації державних сервісів, формування відкритих даних і підвищення довіри між усіма учасниками аграрного ринку.

Подальшим пріоритетом є інтеграція блокчейн-рішень із державними реєстрами — Державним земельним кадастром, Єдиним реєстром тварин, національною системою AGRI-GIS. Це дозволить усунути дублювання інформації, мінімізувати помилки, викоринити корупційні ризики й забезпечити прозорий облік земельних і виробничих ресурсів. Важливою складовою є створення блокчейн-модуля для адміністрування державних програм підтримки та грантових інструментів, що гарантуватиме об'єктивність розподілу фінансування й унеможливить маніпуляції результатами конкурсів.

Одним із ключових елементів цифрової стратегії є формування єдиного аграрного Data Lake України — централізованого сховища великих даних, що об'єднуватиме інформацію з різних джерел. Науковці підкреслюють, що Data Lake стане основою для розвитку прогнозової аналітики, моделювання ризиків, моніторингу продовольчої безпеки та ухвалення рішень на національному рівні [15].

Окрему увагу слід приділити підтримці фермерських кооперативів шляхом впровадження смарт-контрактів. Це дозволить автоматизувати фінансові операції, прозоро розподіляти доходи, контролювати виконання зобов'язань і підвищити рівень інтеграції малих виробників у спільні ринкові інфраструктури.

Заключним, але не менш важливим напрямом є впровадження блокчейн-системи у великих агрохолдингах, зернових трейдерів, логістичних компаній і портів терміналах. Саме тут технологія здатна забезпечити максимальний ефект — підвищити прозорість логістичних процесів, зменшити ризики втрат, автоматизувати контроль якості, підтримувати безперебійний експортний потік і формувати довіру міжнародних контрагентів.

У комплексі всі ці напрями дозволять сформувати в Україні сучасну цифрову екосистему агробізнесу, інтегровану зі світовими ринками й здатну забезпечити стійкість продовольчих ланцюгів у період глибоких трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування цифрової системи аналітичної інформації агробізнесу на основі блокчейн-технологій є важливим напрямом модернізації аграрного сектору України в умовах зростання ринкових, логістичних і безпекових викликів. Використання блокчейну забезпечує прозорість, достовірність та оперативність інформаційних потоків, що значно підвищує якість управлінських рішень.

Блокчейн-технологія сприяє цифровізації ключових процесів, автоматизації операцій, зменшенню транзакційних витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із недостовірністю даних. Незмінність записів і децентралізований характер зберігання формують високий рівень довіри між учасниками ринку та зміцнюють конкурентні позиції аграрних підприємств.

Завдяки точності та повноті даних блокчейн підсилює аналітичні можливості аграрного сектору, дозволяючи ефективно моніторити ризики, прогнозувати зміни та формувати адаптивні

моделі управління. У поєднанні з IoT-, GIS- та AI-технологіями блокчейн створює основу для розвитку інтелектуальних цифрових платформ агробізнесу.

Реалізація запропонованої концепції може стати фундаментом для побудови єдиної національної цифрової екосистеми аграрного сектору, підвищити прозорість земельних та виробничих відносин, удосконалити механізми державної підтримки та зміцнити продовольчу безпеку. У перспективі такі рішення сприятимуть переходу України до інноваційної, прозорої та сталорозвиненої цифрової економіки.

Література:

1. Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія. Івано-Франківськ, 2025. 721 с.
2. Мороз Т. О. Перспективи використання блокчейн-технологій в аграрному секторі економіки. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 153—157.
3. Руденко М. В. Проблеми та перспективи використання Інтернет-технологій у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 23—31.
4. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.
5. Гаркуша С., Бабенко О., Радчук О. Інноваційні фахові технології як чинник цифрової модернізації бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79.
6. Яценко О. М. Впровадження інноваційних технологій у логістичні ланцюги експорту агропродовольчої продукції України. *Інновації та їхній вплив на економіку та суспільство*. 2024. № 44. С. 44.
7. Ступень О. І., Прокопенко Н. І., Шевчук С. М. Цифрова трансформація системи землеустрою: автоматизація управлінських процесів у сфері використання та охорони земельних ресурсів. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2025. № 212. С. 172—184.
8. Роєва О. С., Цікало Є. І., Яцко М. В. Інтеграція блокчейн-технологій у процеси фінансового обліку та податкового аудиту. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3—4.
9. Терещенко Г., Кириченко І. Аналіз і обґрунтування використання наявних блокчейн-рішень для захисту цифрових активів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 1 (27). С. 164—178.

10. Павлова О. М., Скороход І. С., Карлін М. І., Мохнюк А. М., Білю І. О. Теоретико-методологічні підходи до сутності цифрових технологій в логістиці: інновації, стратегії та виклики у сучасній економіці. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 7 (47).

11. Налутка П. В., Панчук О. В., Тимченко Н. М. Вплив цифрової трансформації на ефективність моделювання бізнес-процесів у регіональній економіці. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 19.

12. Прокопишин О. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. Науковий вісник Полісся. 2025. № 1 (30). С. 331—342.

13. Рябокучма А. Маркетинг відносин у формуванні сталих партнерських зв'язків агропідприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. Т. 3 (54). С. 356—362.

14. Яковчук М. В., Міхалевський В. Ц., Медведчук Н. К., Скрипник Т. К., Семенюк Б. В. Децентралізована система на базі технології блокчейн для прийняття рішень в аграрному секторі. Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2021. № 6. С. 55—63.

15. Полуєктова Н. Інтелектуальний аналіз даних проти класичної бізнес-аналітики: сучасні тренди. Цифрова економіка та інформаційні технології. 2022. Т. 1. № 1.

References:

1. Mel'nykova, K.V. (2025), *Stratehiia vidnovlennia deokupovanykh terytorij Ukrainy: vyklyky postkonfliktnoho rozvytku ta shliakhy ikh podolannia* [Strategy for the restoration of the deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them], Ivano-Frankivs'k, Ukraine.

2. Moroz, T.O. (2019), "Prospects for the use of blockchain technology in the agricultural sector of the economy", *Modern Economics*, vol. 17, pp. 153—157.

3. Rudenko, M.V. (2019), "Problems and prospects for the use of Internet technologies in agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 23—31.

4. Brukhans'kyj, R.F. (2014), *Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarynoho pidpryemnytstva* [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship] TNEU, Ternopil', Ukraine.

5. Harkusha, S. (2025), "Innovative professional technologies as a factor in the digital modernization of accounting", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 79.

6. Yatsenko, O.M. (2024), "Introduction of innovative technologies into the logistics chains of agricultural exports of Ukrainian agri-food products", *Innovatsii ta ikhnij vplyv na ekonomiku ta suspil'stvo*, vol. 44, pp. 44.

7. Stupen', O.I. Prokopenko, N.I. and Shevchuk, S.M. (2025), "Digital transformation of the land management system: automation of management processes in the field of use and protection of land resources", *Zbirnyk naukovykh prats' Ukrain's'koho derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu*, vol. 212, pp. 172—184.

8. Roieva, O.S. Tsikalo, Ye.I. and Yatsko, M.V. (2024), "Integration of blockchain technologies into the processes of financial accounting and tax audit", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 3—4.

9. Tereschenko, H. and Kyrychenko, I. (2024), "Analysis and justification of the use of existing blockchain solutions to protect digital assets", *Suchasnyj stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnolohij v promyslovosti*, vol. 1 (27), pp. 164—178.

10. Pavlova, O.M. Skorokhod, I.S. Karlin, M.I. Mokhniuk, A.M. and Bil'o, I.O. (2025), "Theoretical and methodological approaches to the essence of digital technologies in logistics: innovations, strategies and challenges in the modern economy", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 7 (47).

11. Nalutka, P.V. Panchuk, O.V. and Tymchenko, N.M. (2025), "The impact of digital transformation on the effectiveness of modeling business processes in the regional economy", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 19.

12. Prokopyshyn, O. (2025), "Outsourcing in the era of digitalization: transformation of business processes for effective growth", *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. 1 (30), pp. 331—342.

13. Riabokuchma, A. (2025), "Relationship marketing in the formation of sustainable partnerships of agricultural enterprises", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 356—362.

14. Yakovchuk, M.V. Mikhalevs'kyj, V.Ts. Medvedchuk, N.K. Skrypnyk, T.K. and Semeniuk, B.V. (2021), "Decentralized system based on blockchain technology for decision-making in the agricultural sector", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Tekhnichni nauky*, vol. 6, pp. 55—63.

15. Poluektova, N. (2022), "Intelligent data analysis versus classical business analytics: current trends", *Tsyfrova ekonomika ta informatsijni tekhnolohii*, vol. 1, no. 1.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

УДК 338.436: 005.591.6

М. М. Ігнатенко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>
С. Ю. Кучеренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7560-1212>
Л. Ю. Леваєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9569-585X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.63

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

M. Ihnatenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
S. Kucherenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
L. Levaieva,
PhD in Economics, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO INCREASE THEIR COMPETITIVENESS

У статті розглянуто особливості формування та розвитку техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств з метою удосконалення управління ним з опорою на інноваційну складову. Визначено, що техніко-технологічний потенціал суб'єктів агробізнесу є визначальним для їх ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах економіки знань як джерела його формування та загострення конкурентної боротьби на аграрних ринках як основного мотиву й стимулу такого формування. Виявлено, що складники й структура, величина техніко-технологічного потенціалу залежить від розмірів та розміщення, спеціалізації, фінансової стійкості та інноваційно-інвестиційних можливостей аграрних підприємств. Вагому роль в ефективності його використання відіграє тактичне й стратегічне управління. Оскільки технічні й технологічні складники потенціалу залежать від напрямів та динаміки розвитку науково-технічного прогресу, управління має спиратися на інновації, і власне бути інноваційним. Це передбачає формування та використання інноваційного людського капіталу, цифрових технологій, автоматизації виробництва, маркетингових інновацій, контролінгу та інших інновацій в управлінні. Також зроблено висновок про важливість технічних інновацій в аграрних підприємствах в Україні поряд з технологічними, які, безумовно, стали провідними в структурі економіки знань та високих техніко-технологічних укладів.

The article discusses the peculiarities of formation and development of technical and technological potential of agricultural enterprises with the aim of improving its management based on the innovative component. It is determined that the technical and technological potential of agribusiness entities is decisive for their effective and competitive development in the conditions of the knowledge economy as a source of its formation and intensification of competition in agricultural markets as the main motive and stimulus for such formation. It has been found that the components and structure, as well as the size of the technical and technological potential, depend on the size and location, specialisation, financial stability, and innovation and investment opportunities of agricultural enterprises. Tactical and strategic management plays an important role in the effectiveness of its use. Since the technical and technological components of potential depend on the directions and dynamics of scientific and technological progress, management must be based on innovation and be innovative itself. This involves the formation and use of innovative human capital, digital technologies, production automation, marketing innovations, controlling and other innovations in management. It has been established that managing the technical and technological potential of agricultural enterprises based on the introduction of innovations is aimed at creating competitive advantages as the main source of competitiveness. However, they can pose certain challenges and risks. In particular, there is a possibility of a negative impact on the state of the flora and fauna, the quality of food products, and, consequently, the health of consumers. Possible consequences include soil and water pollution, disruption of vegetation cover, degradation of biocenoses, and destruction of agricultural landscapes. In the context of the use of information and digital technologies, there is a threat of leakage of confidential information and commercial secrets, which requires the introduction of additional measures to ensure its security.

Ключові слова: аграрні підприємства, техніко-технологічний потенціал, інновації, точне землеробство, цифрові технології, автоматизація, конкурентоспроможність, управління.

Key words: agricultural enterprises, technical and technological potential, innovations, precision farming, digital technologies, automation, competitiveness, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Теорія та практика формування аграрних підприємств передбачає визначення й розуміння не тільки змісту, структури, складників, чинників та принципів, пріоритетів та стратегій їх діяльності, але й етапів або стадій розвитку. Так, О. Протосвіцька виокремлює такі стадії для країн: на основі чинників, інвестицій; інновацій; багатства [1]. Повною мірою цю періодичність можна використати й відносно регіонів, галузей, підприємств. Розвиток науково-технічного прогресу визначальним чином вплинув і продовжує впливати на розподіл продуктивних сил і виробничих відносин. У сфері сільськогосподарського виробництва він найбільш змістовно проявляється у формі техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств. Саме його використання та нарощування є основою ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Тому його всебічні дослідження є актуальними й своєчасними.

Необхідно зазначити, що питання інноваційного розвитку аграрних підприємств були і залишаються предметом досліджень відомих науковців, серед них: М. Ігнатенко, М. Кісіль, Ю. Лупенко, М. Малік та ін. Питання різних видів та складників потенціалу аграрних підприємств досліджувалися у працях В. Грановської, Ю. Кирилова, С. Кучеренко, А. Ле-

ваєвої, А. Мармоль. Однак напрями удосконалення техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств шляхом впровадження інновацій як основи забезпечення та підвищення їх ефективності й конкурентоспроможності вимагають поглиблених розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування з врахуванням конкурентних переваг та ризиків і загроз необхідності удосконалення техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств на інноваційних засадах як основи ефективності та конкурентоспроможності їх функціонування та розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У найбільш широкому розумінні техніко-технологічний потенціал, на думку Ф. Євдокимова, В. Лисякова, визначається як здатність високотехнологічного підприємства в даний час і в перспективі виробляти доброякісну продукцію інноваційного рівня [2]. Цитоване визначення було одним із перших.

Підтримуючи його загалом, доцільно уточнити, що техніко-технологічний потенціал підприємства не лише "високотехнологічним" підприємствам. Інша справа, що він має різний рівень розвитку й потужності, або взагалі може

бути не розвинутим. Також продукція не обов'язково має бути інноваційною. Якійсною, меншої вартості — так С. В. Халін розглядає техніко-технологічний потенціал аграрних підприємств як запоруку їх конкурентоспроможності. Ми, як і багато інших науковців, поділяємо цю думку [3].

Як показала практика господарської та управлінської діяльності, провідними й найбільш конкурентоспроможними стали ті з них, які змогли комерціалізувати складники свого техніко-технологічного потенціалу, здобутки та інші конкурентні переваги на інноваційних засадах. Таке твердження лежить в основі неotechnологічної парадигми конкурентоспроможності, яка пов'язує її з монопольним становищем країни або галузі, підприємства на тих або інших аграрних ринках.

Однак все більшого поширення набуває парадигма і відповідна їй управлінська стратегія інноваційності техніки й технологій, коли саме інноваційність техніко-технологічного потенціалу є джерелом підвищення конкурентоспроможності, на відміну від монопольного положення. Необхідно зазначити, що технологічна складова увійшла в конкурентоспроможність як провідний чинник у конкурентних перевагах у кінці 20 — на початку 21 століття.

Таким чином, техніко-технологічний потенціал аграрних підприємств можна визначити як структурну частину їх загального соціально- та виробничо-економічного потенціалу, в основі якого виділяються технічна й технологічна складники, використання яких на інноваційних засадах є запорукою ефективності й конкурентоспроможності діяльності, енергозбереження та раціонального природокористування, екологізації й соціально відповідального господарювання, фінансової стійкості й сталого розвитку.

Техніко-технологічні зміни розглядаються як частина процесу впровадження нововведень і на цій основі — економічного зростання. При цьому наголос робиться саме на технологічній складовій потенціалу і технологіях загалом як ознаці вищих технологічних укладів. Вважається, що технічний складник характеризує третій уклад науково-технічної революції, а його етап переважно завершився. Це поклато початок формуванню на рівні країн, галузей та підприємств у науковій теорії та в практиці господарювання технологічної конкурентоспроможності.

В її структурі виокремлюється технологічна готовність як здатність у даному випадку аграрних підприємств впроваджувати інновації.

Це не виключає можливість самостійно розробляти інновації, але зовсім не передбачає її. Однак саме технологічна складова техніко-технологічного потенціалу може вивести аграрні підприємства на передові конкурентні позиції на національних та світових аграрних ринках.

У випадку країн підтвердженням цієї тези є країни Далекого Сходу й Південно-Східної Азії. Вони, особливо Китай, імпортували передові технології провідних країн, паралельно розробляючи свої нові або подібні. Здобутий таким чином високий технологічний рівень, дешева робоча сила й державна політика підтримки сприяли залученню в його економіку капіталів найбільших корпорацій світу знову ж таки для впровадження новітніх інновацій. Це дає підстави для висновків про технологічну зумовленість ефективності й конкурентоспроможності в епоху цифрової економіки. Сучасна практика реалізації інновацій техніко-технологічного потенціалу як основи конкурентоспроможності аграрних підприємств дозволяє виявити перші прояви їх впливів на її рівень.

1. Інноваційні техніка й технології підвищують здатність аграрних підприємств своєчасно й ефективно реагувати на виклики та ризики й загрози зовнішнього середовища, зміни умов конкуренції на внутрішніх та зовнішніх аграрних ринках; підвищувати власний конкурентний потенціал; збільшувати експансію та ринкові частки.

2. Широке й системне та послідовне впровадження інновацій, опанування інноваційних техніко-технологічних ніш дозволяє аграрним підприємствам удосконалювати свою діяльність і підвищувати її ефективність, тривалий час підтримувати конкурентоспроможність та нарощувати її.

3. Технічна й технологічна конкурентоспроможність стимулює експорт готової продукції і сировини, збільшує обсяги валютних надходжень. Також вона передбачає поєднання світових та вітчизняних технологічних інновацій або ж їх окреме використання за необхідності.

4. Інноваційні ідеї та розробки потрібно доповнювати новітніми механізмами, процедурами, стимулами та іншими інструментами їх впровадження. Вони можуть втілитися у тріаді: нові ініціативи; нові стратегії; нові способи адміністрування й управління. У такому розумінні виробничі інноваційні технології необхідно доповнювати соціальними й екологічними; у сфері організації й управління; фінансів та інвестицій; документообігу й комерції; реклами й маркетингу; освіти й загальної цифро-

візації та інформатизації, автоматизації й роботизації; когнітивних наук.

5. Найбільші перспективи мають техніка й технології, які найбільшим чином враховують місцеві та локальні особливості та відповідають їм. Це означає й відмову від дешевої й некваліфікованої робочої сили як джерела конкурентоспроможності. Також потрібно враховувати й засоби державної підтримки у створенні сприятливої інноваційної екосистеми, а саме венчурних кампаній, стартапів, бізнес-інкубаторів і технопарків; новітніх, насамперед, цифрових або віртуальних інструментів фінансування, інвестування, кредитування; справедливого ціноутворення, оподаткування, митного й валютного регулювання; науки та інноваційної освіти; державного протекціонізму.

Впровадження технологічної парадигми конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств спирається на формування, накопичення та ефективне використання інноваційних ідей і знань; інноваційних технічних і технологічних розробок та інвестиційних ресурсів. Воно передбачає визначення та оцінку їх техніко-технологічного потенціалу; пріоритетів стратегічного розвитку; наявності та можливості впровадження відповідних інновацій. Також йдеться про стандартизацію й сертифікацію діяльності, врахування впливу державних інститутів та конкурентів на впровадження інноваційних техніки й технологій, їх окупність.

Велике значення у структурі техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств має рівень інноваційної підготовки працівників і фахівців; соціальної та екологічної складової нововведень на тлі суспільної зацікавленості й громадського контролю за їх здійсненням. Також мова йде про забезпечення на державному, регіональному й місцевому рівнях доступу до інновацій малих і середніх аграрних підприємств, які до цього часу мають гірші ринкові позиції відносно великих агроутворень, агрокорпорацій та агрохолдингів. Це можуть бути як заходи прямої й непрямої бюджетної підтримки, пільгового оподаткування, надання грантів і донорських коштів з міжнародних джерел, так і морального стимулювання та заохочення; механізми соціальної відповідальності, інклюзії, державно-приватного партнерства та ін.

На нашу думку, техніко-технологічний потенціал аграрних підприємств є основою інноваційного потенціалу. Це передбачає розуміння сучасного техніко-технологічного забезпечення як частини інноваційного та визначає

необхідність здійснення класифікації інновацій за різними ознаками. Складність процесів аграрного виробництва та відтворення зумовлює велику кількість наукових підходів до вирішення цього завдання. Крім позитивних складників конкурентних переваг, є негативні чинники впливу на конкурентоспроможність.

Аграрні підприємства зіштовхуються з численними викликами та загрозами, які мають глобальний, континентальний і регіональний характер, впливаючи на їх конкурентоспроможність. Серед основних чинників можна виділити зміну клімату, коливання ринкових цін, зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, а також на продовольство в цілому. Одним із ключових завдань залишається підвищення продуктивності за умов обмежених ресурсів [4]. У фінансово-економічній сфері підприємства стикаються з ризиками зниження дохідності, втрати фінансової стабільності, а також загрозою банкрутства, процесами злиття та поглинання. На організаційно-економічному рівні важливими проблемами є застарілий підхід до підготовки фахівців, неефективна організація внутрішнього середовища економічної діяльності, бізнес-процесів і управління. Окрім цього, часто спостерігається неоптимальна спеціалізація або невиправдана диверсифікація діяльності.

Вирішення названих та інших проблем конкурентоспроможності можливе також завдяки інноваційним технічним і технологічним елементам техніко-технологічного потенціалу. Вони допомагають аграрним підприємствам бути більш гнучкими та ефективними [5, с. 17]. Технології автоматизації, роботизації, біотехнології та сучасні методи агрономії сприяють зменшенню витрат, підвищенню продуктивності та якості врожаю, а також раціоналізації використання наявних ресурсів. Зростання значущості інновацій у сфері аграрного виробництва обумовлене їхньою здатністю оперативно адаптуватися до змін навколишнього середовища та динамічних ринкових вимог.

Впровадження систем точного землеробства, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, суттєво покращує ефективність використання земельних ресурсів. Це реалізується завдяки інтеграції геоінформаційних систем, супутникових даних та сенсорного обладнання, які дозволяють точно визначати потреби у насінні, воді, добривах і засобах захисту рослин. Таким чином, технологічні нововведення сприяють підвищенню конкурентоспроможності агровиробництва, забезпечуючи його стабільний і екологічно збалансований розвиток.



Рис. 1. Склад та структура інновацій технологічної частини техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств України

Джерело: побудовано авторами.

Для впровадження технологічних інновацій та ефективного управління ними, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, важливу роль відіграє їх уніфікація, класифікація або групування. У аграрному секторі економіки технологічні інновації можна розділити за різними критеріями. Один із ключових підходів полягає у розподілі на інновації у рослинництві та тваринництві. У межах кожної з цих основних груп виділяються підкатегорії, що характеризують окремі аспекти технологічних змін, пов'язаних із різними етапами аграрного виробництва. У сфері рослинництва особливий акцент робиться на масштабні комплекси технологічних інновацій, які визначають напрям розвитку цього сегмента [6—9], представлені на рис. 1.

Необхідно зазначити, що існують технологічні інновації, які охоплюють як сферу тваринництва, так і рослинництва. Зокрема, це впровадження штучного інтелекту для програмування та прогнозування врожайності в рослинництві та визначення обсягів виробництва в тваринництві. Крім того, вагомою складовою є застосування технологій цифрових фінансів і розрахунків у всіх аспектах діяльності аграрних підприємств, автоматизація процесів обліку та фінансової звітності, цифровізація документообігу, а також оптимізація зберігання, продажу готової продукції та надання послуг. Особливе значення набули технології електронної та мобільної комерції, інтернет-маркетинг і реклама завдяки їх широкій доступності, економічній ефективності та всебічному поширенню.

На даний момент динаміка впровадження технологічних інновацій в аграрному секторі демонструє високі темпи розвитку. Постійний прогрес у науковій та технічній сферах забезпечує аграрним підприємствам нові перспективи для зміцнення конкурентних позицій, оптимізації виробничих процесів та зростання обсягів реалізації продукції [6—9]. Варто зауважити, що реалізація інновацій потребує значних фінансових вкладень, а також інших інвестицій, зокрема в освітню сферу та підготовку працівників з урахуванням інноваційного підходу.

Це може стати суттєвою перешкодою для реалізації інноваційних рішень у рамках діяльності малих і середніх підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження інших стратегічних напрямів розвитку, а також формування альтернативних механізмів фінансування їхньої активності. Ми вважаємо, що це може включати органічне сільське господарство, нішеве виробництво, таке як квітникарство чи вирощування лікарських рослин, ягідництво, бджільництво, ставкове рибництво, крафтове створення харчових продуктів, а також сільський зелений туризм та інші подібні напрями.

Попри значні переваги, такі як економія ресурсів і часу, а також суттєве підвищення продуктивності та ефективності виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність аграрних підприємств через впровадження технологічних інновацій, цей процес супроводжується серйозними труднощами. Однією з го-

ловних перешкод є високі початкові витрати, необхідні для впровадження сучасних технологій. Вартість обладнання, включаючи роботизовані системи, автоматизовані установки та програмне забезпечення, часто виявляється надто великою.

Це робить їх недоступними для малих і середніх аграрних підприємств, фермерських господарств. Крім того, недостатня кваліфікація фахівців та інших працівників є ще однією важливою проблемою. В багатьох випадках фермери та працівники аграрних підприємств не мають достатніх знань і навичок для ефективного впровадження та використання новітніх техніки й технологій; є традиційними й морально не готові до них. Як зазначалося, провідне значення для впровадження інноваційних технологій має відповідна технічна складова техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств для їх здійснення.

Насамперед, мова йде про інноваційні основні матеріальні засоби виробництва, а саме будівлі і споруди, машини і обладнання; електронні пристрої та програмне забезпечення у випадку цифрових та інформаційних інновацій. Їх відтворення має значну специфіку та спирається на ті або інші норми амортизаційних відрахувань. Величина останніх знову ж таки залежить від класів абр груп, до яких вони віднесені згідно нормативно-законодавчих актів та практики обліку й оподаткування діяльності.

Велике значення в управлінні технологічних інновацій має використання інноваційних форм здійснення цього процесу. На рівні сільськогосподарських підприємств це можуть бути бізнес-плани, інноваційні та інвестиційно-інноваційні проекти. Окрему роль відіграють організації, які створюються для розробки певних інновацій (венчурні фірми та ін.). Також це можуть бути організації або окремі розробники, які продукують інноваційні ідеї, а потім пропонують їх для впровадження на комерційній основі. Всі названі форми набули значного поширення в Україні.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що управління техніко-технологічним потенціалом аграрних підприємств на засадах впровадження інновацій направлене на створення їх конкурентних переваг як основного джерела конкурентоспроможності. Проте вони можуть становити певні виклики та ризики. Зокрема, існує ймовірність негативного впливу на стан рослинного та тваринного світу, якість харчової продукції, а відтак і на здоров'я її споживачів. Серед можливих наслідків —

забруднення ґрунтів і водних ресурсів, порушення рослинного покриву, деградація біоценозів, а також руйнування агроландшафтів. У контексті застосування інформаційних і цифрових технологій виникає загроза витоку конфіденційної інформації та комерційної таємниці, що потребує запровадження додаткових заходів для забезпечення її безпеки.

Важливим завданням залишається подальший розвиток згаданих та інших технічних і технологічних інновацій. Ці новації торкаються ресурсно-екологічної, виробничо-економічної сфер, а також аспектів організації та управління підприємствами. У той же час менш динамічно розвиваються соціальні технологічні інновації, які охоплюють області когнітивних наук, поведінкової економіки, фінансів, психології, ділових відносин тощо. Такі інновації повинні враховувати проведення різноманітних тренінгів, підвищення кваліфікації, стимулювання особистісного зростання, впровадження механізмів мотивації для створення кращого морального клімату в колективах, поліпшення взаємин, підвищення продуктивності праці та зацікавленості в її результатах.

Література:

1. Протосвіцька О.І., Федорчук О.М. Інвестиційно-інноваційне забезпечення формування конкурентоспроможності агропромислового підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6921> (дата звернення 08.11.2025).
2. Євдокимов Ф.І., Лисяков В.П. Оцінка техніко-технологічного потенціалу високотехнологічного підприємства. Економіка промисловості. 2005. № 3. С. 17—21. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/4229> (дата звернення 10.11.2025).
3. Халін С.В. Етапи формування техніко-технологічного потенціалу аграрних підприємств. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2025. № 5 (208). С. 134—143. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.05.10
4. Кернасюк Ю.В. Глобальна кліматична криза та її вплив на розвиток аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2021. Том 28. № 9. С. 91—101. DOI: 10.32317/2221-1055.202109091
5. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 5-9. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.5
6. Мармуть А.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовоче-

вої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 1. С. 95—98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bzes_2016_1_24 (дата звернення 12.11.2025).

7. Романюк І.А., Кучеренко С.Ю., Леваєва Л.Ю. Конкурентоспроможний розвиток підприємств сільського зеленого туризму з використанням технологій брендингу та ребрендингу продуктів і послуг. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 53. С. 82—88.

8. Шкарупа О.В., Власенко Д.О., Македон Г.М. Роль цифрових інновацій у забезпеченні інтересів аграрних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 8. DOI: 10.5281/zenodo.13141609 (дата звернення: 10.11.2025).

9. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1 (63). С. 30—47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3

10. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Білоусов Є.Ю., Бикало М.В. Роль технологічних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 2. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5784/5838> (дата звернення: 12.11.2025).

11. Гончаренко О.В., Дідур К.М., Ткаченко М.С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 71—79. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.71

12. Cisternas, I., Velasquez, I., Caro, A. and Rodriguez, A. "Systematic literature review of implementations of precision agriculture" *Journal of Sensors*. 2020, Pp. 1—13. DOI: 10.1016/j.compag.2020.105626 (дата звернення: 11.11.2025).

13. Захарчук О., Мельник С., Вишневецька О., Попова О., Коцюбинська Л. Інвестиційно-інноваційний розвиток сільського господарства України. Економіка АПК. 2022. № 29 (4), С. 10—21. DOI: 10.32317/2221-1055.202204010

14. Гаджієва А., Маммадова У., Танрівердієва Г., Коваленко, О. Технологічні інновації в сільському господарстві: вплив на ефективність виробництва. Наукові горизонти. 2024. Том 27. № 1. С. 172—182. DOI: 10.48077/scihor1.2024.172

15. Малиш І., Бухало Є., Прозорова Н., Білокін, О. Фактори, що впливають на інноваційну та інвестиційну діяльність у сільському господарстві: Експертне опитування. Наука і інно-

вації. 2022. № 18 (3). С. 74—86. DOI: 10.15407/scine18.03.074

16. Петрова І., Сисоліна Н., Кононенко Л., Сисоліна І., Савеленко Г. Підвищення інноваційного потенціалу підприємств агропромислового комплексу України: фундаментальні розробки. Міжнародний журнал мультифізики. (2024). Том 18. № 3. С. 1320—1340. URL: <https://www.themultiphysicsjournal.com/index.php/ijm/article/view/1435> (дата звернення: 10.11.2025).

17. Стендер С.В., Цвігун І.А., Балла І.В., Борковська В.В., Гайбура Ю.А. Інноваційні підходи до вдосконалення аграрного сектору в епоху цифровізації економіки. Наукові горизонти. 2024. Том 27. № 3. С. 154—163. DOI: 10.48077/scihor3.2024.154.

18. Жеватченко В.С. Перспективи розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 119—125. DOI: 10.36818/1562-0905-2023-1-12

References:

1. Protosivitska, O. I. and Fedorchuk, O. M. (2017), "Investment and innovation support formation of competitiveness of agroindustrial enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6921> (Accessed 8 November 2025).

2. Evdokimov, F. I. and Lysyakov, V. P. (2005), "Assessment of the technical and technological potential of a high-tech enterprise", *Industrial Economics*, [Online], vol. 3, pp. 17—21, available at: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/12345-6789/4229> (Accessed 10 November 2025).

3. Khalin, S. (2025), "Stages of formation of technical and technological potential of agricultural enterprises", *Energy saving. Power engineering. Energy audit*, vol. 5, no. 208, pp. 134—143. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.05.10

4. Kernasyuk, Yu. (2021), "Global Climate Crisis and its Impact on the Development of the Agricultural Sector of the Ukrainian Economy", *Ekonomika APK*, vol. 28, no 9. pp. 91—101. DOI: 10.32317/2221-1055.202109091

5. Kyrylov, Yu. and Hranovska, V. (2019), "Improving the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine on the basis of innovation", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 5—9. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.5

6. Marmul', L. O., Romaniuk, I. A. and Polehen'ko, A. S. (2016), "Competitiveness of fruit and vegetable products and marketing strategies for the development of its market", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, [Online], vol. 1, pp. 95—98. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bzes_2016_1_24 (Accessed 12 November 2025).

7. Romaniuk, I. Kucherenko, S. and Levaieva, L. (2022), "Competitive development of rural green tourism enterprises using branding and rebranding technologies for products and services", University Economic Bulletin, vol. 53, pp. 82—88. DOI: 10.31470/2306-546X-2022-53-82-88

8. Shkarupa, O. V., Vlasenko, D. O. and Makedon, H. M. (2024), "The role of digital innovations in ensuring the interests of agricultural enterprises", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 8. DOI: 10.5281/zenodo.13141609.

9. Honcharuk, I. V. and Tomashuk, I. V. (2023), "Influence of innovation processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky, vol. 1, no 63, pp. 30—47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3

10. Ihnatenko, M., Levieva, L., Bilousov, E. and Bykalo M. (2025). "The role of technological innovations in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], no 2. available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5784/5838> (Accessed 12 November 2025).

11. Honcharenko, O., Didur, K. and Tkachenko, M. (2025), "Modern approaches to increasing enterprise competitiveness to strengthen national food security", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 22. pp. 71—79. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.71

12. Cisternas, I., Velasquez, I., Caro, A. and Rodriguez, A. (2020), "Systematic literature review of implementations of precision agriculture", Journal of Sensors, pp. 1—13. DOI: 10.1016/j.compag-2020.105626.

13. Zakharchuk, O., Melnyk, S., Vyshnevetska, O., Popova, O. and Kotsyubynska, L. (2022), "Investment and innovation development of agriculture in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 29, no 4, pp. 10—21. DOI: 10.32317/2221-1055.-202204010

14. Hajiyeveva, A., Mammadova, U., Tanriverdiyeva, G. and Kovalenko, O. (2024), "Technological innovations in agriculture: Impact on production efficiency", Scientific Horizons, vol. 27, no 1, 172—182. DOI: 10.48077/scihor1.2024.172

15. Malysh, I., Bukhalo, E., Prozorova, N. and Bilokin, O. (2022), "Factors Influencing Innovation and Investment Development in Agriculture: An Expert Survey", Science and Innovation, vol. 18, no 3, pp. 74—86. DOI: 10.15407/scine18.03.074

16. Petrova, I., Sysolina, N., Kononenko, L., Sysolina, I. and Savelenko, H. (2024), "Increasing the Innovative Potential of the Enterprises of the Agro-Industrial Complex of Ukraine: Fun-

damental Developments", International Journal of Multiphysics, [Online], vol. 18, no. 3, pp. 1320—1340. available at: <https://www.themultiphysicsjournal.com/index.php/ijm/article/view/1435> (Accessed 10 November 2025).

17. Stender, S., Tsvihun, I., Balla, I., Borkovska, V. and Haibura, Yu. (2024), "Innovative approaches to improving the agricultural sector in the era of digitalization of the economy", Scientific Horizons, vol. 27, no. 3, pp. 154—163. DOI: 10.48077/scihor3.2024.154

18. Zhevatchenko, V. S. (2023), "Prospects for the development of the innovative potential of agricultural enterprises", Regional Economy, vol. 1, pp. 119—125. DOI: 10.36818/1562-0905-2023-1-12

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 005.334:657.5 363

Г. Є. Павлова,

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

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

А. Ю. Сірко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.71

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance,

Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

A. Sirko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking

and Insurance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

IMPLEMENTATION OF AN ANTI-CRISIS MECHANISM IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

Незважаючи на значущість антикризового управління, у реальній господарській діяльності спостерігається брак повноцінно сформованих антикризових механізмів, що охоплювали б систему раннього виявлення загроз, всебічну оцінку фінансового стану, оперативне реагування на ризики та ухвалення гнучких управлінських рішень.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення прикладних підходів до створення й впровадження дієвого механізму антикризового управління аграрним підприємством, який забезпечуватиме його стабільність і здатність адаптуватися до умов економічної непередбачуваності.

Установлено, що антикризовий механізм аграрного підприємства являє собою системний комплекс управлінських інструментів, організаційних заходів, фінансово-економічних дій та інформаційно-аналітичних процедур, спрямованих на: своєчасне виявлення ознак кризових процесів; визначення рівня загроз для виробничого, фінансового та ресурсного потенціалу; формування адекватної реакції на негативні зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі; зниження можливих втрат і стабілізацію функціонування; відновлення результативності виробничих та управлінських процесів.

Показано, що антикризовий механізм аграрного підприємства являє собою багаторівневу систему, до складу якої входять організаційні, інформаційно-аналітичні та функціональні компоненти, орієнтовані на своєчасне реагування на кризові явища та підтримання стабільного розвитку. Результативність цього механізму залежить від якості моніторингу й діагностики, оперативності управлінських дій, узгодженості роботи структурних підрозділів, професійної підготовки управлінського персоналу та здатності підприємства гнучко адаптуватися до умов невизначеності.

З'ясовано, що сучасні аграрні підприємства працюють у середовищі високих ризиків та різнопланової економічної непередбачуваності, що спричинена нестабільністю ринкової ситуації, ціновими коливаннями на ресурси, змінами у державному регулюванні, кліматичними загрозами та проблемами логістики. У таких умовах особливої актуальності набуває розроблення й реалізація дієвого антикризового механізму, здатного гарантувати стійке функціонування, адаптацію до змін та підтримання конкурентних позицій аграрних підприємств.

Despite the importance of crisis management, there is a lack of fully developed crisis management mechanisms in real economic activity that would cover early threat detection, comprehensive assessment of financial condition, rapid response to risks, and flexible management decisions.

The purpose of the article is to provide a theoretical justification and develop applied approaches to the creation and implementation of an effective mechanism for crisis management in agricultural enterprises, which will ensure their stability and ability to adapt to conditions of economic unpredictability.

It has been established that the anti-crisis mechanism of an agricultural enterprise is a systematic complex of management tools, organizational measures, financial and economic actions, and information and analytical procedures aimed at: timely detection of signs of crisis processes; determining the level of threats to production, financial, and resource potential; forming an adequate response to negative changes in the internal and external environment; reducing possible losses and stabilizing operations; restoring the effectiveness of production and management processes.

It has been shown that the anti-crisis mechanism of an agricultural enterprise is a multi-level system comprising organizational, informational, analytical, and functional components aimed at responding to crises in a timely manner and maintaining stable development. The effectiveness of this mechanism depends on the quality of monitoring and diagnostics, the efficiency of management actions, the coordination of structural units, the professional training of management personnel, and the enterprise's ability to adapt flexibly to conditions of uncertainty.

It has been established that modern agricultural enterprises operate in an environment of high risks and diverse economic unpredictability caused by market instability, price fluctuations for resources, changes in government regulation, climate threats, and logistics problems. In such conditions, the development and implementation of an effective anti-crisis mechanism capable of ensuring sustainable functioning, adaptation to changes, and maintaining the competitive positions of agricultural enterprises becomes particularly relevant.

Ключові слова: впровадження, антикризовий механізм, управління, аграрне підприємство, економічна невизначеність.

Key words: implementation, anti-crisis mechanism, management, agricultural enterprise, economic uncertainty.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, що зумовлено економічною нестабільністю, ціновими коливаннями на аграрних ринках, кліматичними ризиками, змінами державної підтримки та військово-політичними чинниками. У таких умовах критично важливо формувати ефективний антикризовий механізм, який дасть змогу забезпечити стійкість виробництва, зберегти фінансові ресурси та адаптувати господарську діяльність до непередбачуваних зовнішніх викликів.

Попри важливість антикризового управління, на практиці спостерігається недостатній рівень впровадження комплексних антикризових механізмів, які б включали систему раннього попередження, діагностику фінансового стану, оперативне управління ризиками та прийняття адаптивних управлінських рішень. Відсутність методичних рекомендацій щодо побудови таких механізмів саме для аграрної сфери створює наукову та практичну прогалину.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковою базою для формування антикризових заходів та побудови системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації на підприємствах слугують праці провідних економістів, серед яких А. Мазаракі, М. Дем'яненко, А. О. Лігоненко, О. Собкевич, Я. Гринчишин, І. Брижань, П. А. Стецюк та інші дослідники. У цих роботах зосереджено увагу переважно на теоретико-методологічних основах

антикризового менеджменту або на аналізі практичних проблем окремих сфер економіки.

Разом із тим, антикризове управління аграрними підприємствами залишається недостатньо опрацьованим напрямом, попри те, що саме ця категорія господарюючих суб'єктів функціонує в умовах підвищеної економічної нестабільності, ускладненої впливом природно-кліматичних чинників. У зв'язку з цим особливо актуальними є дослідження, спрямовані на вдосконалення превентивних та оперативних механізмів антикризового менеджменту в аграрному секторі, а також на адаптацію існуючих моделей і методик управління кризовими процесами до особливостей вітчизняних реалій.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий доробок у сфері антикризового управління, низка важливих аспектів, що стосуються діяльності аграрних підприємств, залишається недостатньо дослідженою. Передусім це стосується розроблення цілісного, адаптивного та практично орієнтованого антикризового механізму, який би враховував специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах багатовекторних ризиків — економічних, виробничих, природно-кліматичних, логістичних та інституційних.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання побудови ефективною системи ранньої діагностики кризових явищ, яка здатна забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Також потребують по-

дальших досліджень методики оцінювання фінансової стійкості та ризикового профілю аграрних підприємств з урахуванням високої волатильності ринку та сезонності виробництва.

Отже, не вирішеними залишаються питання комплексного формування, адаптації та практичної реалізації антикризового механізму управління аграрним підприємством, який би забезпечував його стійкість, конкурентоспроможність та здатність до відновлення в умовах економічної нестабільності.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних підходів до формування й упровадження ефективного антикризового механізму управління аграрним підприємством, здатного забезпечити його стійкість та адаптивність в умовах економічної невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сучасних наукових напрацювань щодо сутності механізму антикризового управління свідчить про наявність різних підходів до його трактування. Зокрема, Гросул В. А., Желякова О. В. підкреслюють, що механізм антикризового управління формується як взаємопов'язаний комплекс скоординованих дій та заходів антикризової програми, який визначає послідовність роботи щодо запобігання, усунення кризових процесів та мінімізації їх негативних наслідків у діяльності суб'єктів господарювання [2].

Михайлова Є. В., Михайлов С. В. розглядають формування стратегій антикризового управління як систему взаємодіючих та таких, що доповнюють один одного елементів, цілісна робота яких сприяє своєчасному виявленню кризи, запобіганню її розвитку та подоланню проявів, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [7].

На думку Коваль З., антикризове управління у контексті забезпечення економічної безпеки передбачає інтеграцію організаційних та економічних заходів, які реалізуються у вигляді методів, інструментів та важелів. Ці елементи, функціонуючи в межах правового поля, спрямовані на прогнозування, попередження, зменшення або усунення потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз для підприємства [8].

Спираючись на наведені наукові позиції та проаналізувавши суміжні поняття, доцільно запропонувати власне узагальнене визначення.

Механізм антикризового управління можна охарактеризувати як комплексну систему цілеспрямованого впливу на економічну діяльність підприємства, що базується на узгодженому функціонуванні взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів. Така система забезпечує можливість прогнозувати, запобігати та долати кризові явища, а також зменшувати ймовірність їх виникнення в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Антикризове управління спрямоване на стабілізацію функціонування підприємства та має забезпечувати його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, у тому числі на фактори, що негативно впливають на ринкову позицію та фінансову стійкість. Важливо, щоб антикризові заходи не обмежувалися лише фінансовою сферою, а охоплювали всі ресурси підприємства — матеріальні, людські, виробничі та фінансові. Тому антикризове управління повинне носити системний характер, забезпечуючи узгодженість і результативність усіх напрямів діяльності. Під впливом таких заходів організація має бути здатною швидко відновлювати рівновагу після порушень.

Антикризовий механізм аграрного підприємства — це комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, організаційних рішень, фінансово-економічних заходів та інформаційно-аналітичних процедур, що забезпечують: своєчасне виявлення кризових тенденцій; оцінку рівня загроз для виробничого, фінансового та ресурсного потенціалу; формування реакції на негативні зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища; мінімізацію втрат й стабілізацію діяльності; відновлення ефективності процесів виробництва та управління.

Сутність механізму полягає в його здатності забезпечити перехід від пасивної реакції до активного та випереджального управління. В аграрній сфері така властивість є критично необхідною з огляду на сезонність, високий рівень ризиків та залежність результатів виробництва від факторів, які підприємство не може контролювати.

Ефективність реакції на кризові явища визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей і підтримувати результативність своєї діяльності на належному рівні. Отже, уміння організації адаптуватися та діяти в умовах криз забезпечує її життєздатність і стійкість у мінливому зовнішньому середовищі.

За таких умов кризових явищ можна уникнути, оскільки завчасне виявлення загроз дає змогу розв'язати проблеми ще до того, як вони переростуть у масштабні дисфункції, здатні порушити ринкову та фінансову стійкість підприємства і

знизити результативність його діяльності. Водночас процес ранньої діагностики кризових проявів на підприємстві є досить складним.

Як і будь-який вид управлінської діяльності, антикризове управління включає комплекс загальних та спеціалізованих функцій. До загальних відносять планування, організацію, мотивацію та контроль, які забезпечують реалізацію управлінського циклу. Специфічні функції визначаються особливостями об'єкта антикризового впливу та умовами здійснення відповідних процедур.

Побудова системи антикризового управління спирається не лише на загальні закономірності управління, але й на специфічні характеристики, пов'язані зі здійсненням антикризових заходів та процедур [4].

Незважаючи на різноманіття підходів, методів та інструментів, кінцевою метою антикризового управління є захист підприємства, галузі або зацікавлених сторін від негативних впливів та мінімізація можливих втрат, що можуть виникнути внаслідок кризи [3].

Антикризовий механізм виконує дві ключові функції: превентивну — мінімізація ймовірності виникнення кризових явищ через моніторинг та прогнозування, реактивну — оперативне реагування на кризові ситуації та їх подолання. Таким чином, антикризовий механізм — це динамічна система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати комплекс ефективних управлінських рішень та забезпечувати стійкість підприємства.

У межах реактивного антикризового управління дії керівництва спрямовані переважно на подолання вже наявних наслідків кризових процесів, а також на визначення заходів, що дадуть змогу вивести підприємство зі стану дестабілізації. У центрі уваги перебувають інструменти фінансового відновлення, підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства. Такі заходи мають тактичний характер і часто включають використання контролінгу, аутсорсингу, бенчмаркінгу, даунсайзингу, аудиту бізнес-процесів та інших методів [6].

Виконання завдань у межах реактивного підходу є багатокритеріальним процесом, що передбачає ухвалення рішень в умовах дефіциту часу та обмеженості ресурсів, високого ризику та значної відповідальності менеджера. У подібних ситуаціях можливі помилки у трактуванні проблеми, що може призвести до неадекватних або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізація антикризових рішень часто не вписується у стандартні управлінські алгоритми, оскільки потребує узгодженої взаємодії різних підрозділів і служб підприємства. Ефек-

тивність реагування у межах реактивного контролю значною мірою залежить від рівня координації дій, що забезпечує своєчасність управлінських рішень, мінімізацію втрат та оперативне виведення підприємства з кризового стану.

Антикризовий механізм аграрного підприємства — це багаторівнева система, яка включає організаційні, інформаційно-аналітичні та функціональні елементи, спрямовані на своєчасне реагування на кризові ситуації та забезпечення стійкого розвитку. Його ефективність визначається: якістю моніторингу та діагностики, швидкістю реагування, узгодженістю дій підрозділів, компетентністю управлінського персоналу, здатністю підприємства адаптуватися до умов невизначеності [8].

За умов нестабільності економічного середовища саме комплексний і системний антикризовий механізм забезпечує аграрному підприємству можливість зберегти фінансову стійкість, відновити ефективність і сформувати основу для довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У процесі дослідження встановлено, що сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків та багатовекторної економічної невизначеності, що зумовлено нестабільністю ринкової кон'юнктури, коливанням цін на ресурси, змінами державної політики, кліматичними ризиками та логістичними обмеженнями. За таких умов вагомим значення набуває формування та впровадження ефективного антикризового механізму, здатного забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Антикризовий механізм виступає цілісною системою превентивних і реактивних інструментів, які спрямовані на раннє виявлення кризових тенденцій, мінімізацію негативних наслідків криз та відновлення стабільного функціонування підприємства. Доведено, що в аграрній сфері такий механізм має специфічні риси, оскільки його формування базується на врахуванні сезонності виробництва, високої залежності від природно-кліматичних умов, обмеженості фінансових ресурсів та зростання зовнішніх загроз.

Результати дослідження підтвердили, що впровадження антикризового механізму дозволяє аграрним підприємствам: підвищити рівень фінансової та виробничої стійкості; оптимізувати структуру витрат та ресурсне забезпечення; мінімізувати вплив зовнішніх ризиків; забезпечити збалансоване управління в умовах нестабільності; посилити конкурентні позиції на аграрному ринку.

Таким чином, створення та реалізація антикризового механізму є не лише інструментом подолання кризових ситуацій, а й стратегічним чинником розвитку аграрного підприємства. Ефективний антикризовий механізм формує основу для довгострокової стійкості, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечує можливість сталого функціонування в умовах економічної невизначеності.

Література:

1. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Гросул В. А., Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2 (1). С. 24—29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__7
3. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорица З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 10 (78). С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
4. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, 2024. № 33 (61). С. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
5. Коваль З. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. *Chemistry & Chemical Technology*. 2025. № 1 (7). С. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>
6. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19—27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
7. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
8. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

References:

1. Harafonov, O.I. Babich, O.O. and Voznyj, D.S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities", *Economic Synergy*, vol. 4 (10), pp. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Hrosul, V.A. and Zhyliakova, O.V. (2015), "Turbulence of the external environment: essence, determinants of confrontation during the formation of an anti-crisis strategy of an enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 24—29, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__7 (Accessed 20 May 2025).
3. Dalyk, V.P. Pavlenchuk, A.O. Fenyk, V.O. Matviievs'kyj, N.A. Fedoryha, Z.A. and Prystupa, D.A. (2023), "Formation of an anti-crisis management system at an enterprise", *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 10 (78), pp. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
4. Dem'ianchuk, O.I. and Onischenko, A.O. (2024), "Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspect", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii "Ekonomika"*, vol. 33 (61), pp. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
5. Koval', Z. (2025), "Analysis of strategic opportunities of an enterprise in conditions of environmental turbulence", *Chemistry & Chemical Technology*, vol. 1 (7), pp. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>
6. Mys'kiv, H.V. and Bilyk, V.M. (2024), "Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (11), pp. 19—27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
7. Mykhajlova, Ye.V. and Mykhajlov, S.V. (2023), "Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 1, pp. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
8. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

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: 10.32702/2306-6792.2025.24.76

ТОВАРОЗНАВЧА ОЦІНКА ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ МАСОВОГО СПОЖИВАННЯ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

I. Sazonets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant business,
Dnipro Humanitarian University

Yu. Luchanska,

Senior Lecturer of the Department of Tourism and Hotel and restaurant business, Dnipro Humanitarian University

COMMODITY ASSESSMENT OF THE QUALITY AND SAFETY OF FOOD PRODUCTS FOR MASS CONSUMPTION ON THE UKRAINIAN MARKET

У сучасних умовах розвитку ринку харчових продуктів в Україні особливу увагу привертають питання якості та безпечності продукції, що призначена для масового споживання. Ці показники безпосередньо впливають на здоров'я населення, його добробут, тривалість життя, а також на довіру до виробників та державних механізмів регулювання. Якість харчових продуктів передбачає відповідність установленим стандартам, нормативам і очікуванням споживачів за органолептичними, фізико-хімічними, мікробіологічними та токсикологічними показниками. Особливої уваги потребують продукти масового споживання: молочна продукція, м'ясо, хліб, крупи, напої, оскільки вони формують щоденний раціон населення.

Важливо враховувати, що якість і безпечність залежать не лише від складу чи рецептури продукту, а й від умов виробництва, пакування, транспортування та зберігання. В останні роки в Україні спостерігаються як позитивні тенденції впровадження систем HACCP, гармонізація із законодавством ЄС, так і низка викликів, серед яких фальсифікація, слабкий контроль на місцях, нестача сучасного лабораторного обладнання.

In the current conditions of the development of the food market in Ukraine, special attention is paid to the issues of quality and safety of products intended for mass consumption. These indicators directly affect the health of the population, its well-being, life expectancy, as well as trust in producers and state regulatory mechanisms. Food products are not only an economic category, but also a social factor that determines the stability and security of the nation.

The quality of food products implies compliance with established standards, regulations and consumer expectations in terms of organoleptic, physicochemical, microbiological and toxicological indicators. Safety, in turn, means the absence of any substances or conditions harmful to health that can cause diseases or metabolic disorders. Mass consumption products: dairy products, meat, bread, cereals, beverages require special attention, since they form the daily diet of the population.

The State Service of Ukraine for Food Safety and Consumer Protection is responsible for protecting human life, health, and well-being; protecting consumer rights in the field of food safety; ensuring sustainable plant health; developing Ukraine's export potential, taking measures to ensure animal welfare and plant protection, and performing the tasks assigned to it in an effective and internationally recognized manner in accordance with its powers.

It is important to consider that quality and safety depend not only on the composition or formulation of the product, but also on the conditions of production, packaging, transportation and storage. Any disruption of the technological process can lead to a decrease in nutritional value or the emergence of hazardous compounds. In recent years, Ukraine has seen both positive trends: the implementation of HACCP systems, harmonization with EU legislation and a number of challenges, including falsification, weak local control, and a lack of modern laboratory equipment.

Ensuring high quality and safety of food products requires a comprehensive approach: a combination of commodity expertise, effective state supervision, activities of non-governmental organizations.

Ключові слова: якість, безпечність, харчові продукти, товарознавство, органолептичні показники; державний контроль; стандартизація; НАССР; фальсифікація.

Keywords: quality, safety, food products, commodity science, organoleptic indicators; state control; standardization; HACCP; counterfeiting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах забезпечення населення якісними та безпечними харчовими продуктами є критично важливим завданням як на державному, так і на виробничому рівнях. Незважаючи на розвиток законодавства, впровадження міжнародних стандартів та підвищення вимог до виробників, в Україні досі спостерігаються численні випадки реалізації продукції, яка не відповідає встановленим нормативам. Особливо це стосується продуктів масового споживання, які щоденно вживає більшість громадян. Причини цього можуть бути як технологічні порушення, недотримання умов транспортування чи зберігання, так і фальсифікація або невідповідне маркування. Водночас об'єктивна товарознавча оцінка харчової продукції часто ускладнена відсутністю сучасних методик або обмеженням доступом до лабораторного аналізу. Тому існує потреба в системному підході до дослідження якості й безпечності продуктів з урахуванням реальних умов українського ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У праці "Безпека харчових продуктів у контексті дисципліни "Товарознавство харчових продуктів" Андрєєвої О. наголошується на необхідності формування компетенцій майбутніх фахівців з товарознавства щодо оцінки інтегральної безпечності харчових продуктів [1, с. 12]. Авторка окреслює актуальність нормативно правового забезпечення, а також проблему контамінації сировини ксенобіотиками і небезпечними речовинами. Данилюк А. у дослідженні "Характеристика безпечності та якості харчової продукції" [2] досліджує показники якості і безпечності харчової продукції, зокрема предметом є державний контроль. У статті виявлено, що значна частка продукції все ще не відповідає критеріям безпечності, а нормативно правова база та практичне застосування — мають прогалини [2, с. 63]. Також, у статті Котельовича В. аналізується конкретно забруднення харчових продуктів нітратами, радіонуклідами (на прикладі дарів лісу, овочів із закритого ґрунту) та інших контамінантів. Автор вказує на те, що цієї

проблеми не можна ігнорувати, бо вона прямо впливає на здоров'я населення [3, с. 26].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Визначити основні напрями комплексної товарознавчої оцінки якості та безпечності харчових продуктів масового споживання на українському ринку, проаналізувати чинники, що впливають на ці показники, а також виявити основні проблеми та окреслити напрямки вдосконалення системи контролю та споживчої обізнаності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Харчові продукти масового споживання становлять основну частину раціону більшості населення, тому вимоги до їхньої якості та безпечності мають пріоритетне значення. Якість харчових продуктів означає характеристики, які роблять їх привабливими для споживачів, такі як смак, зовнішній вигляд та харчова цінність. З одного боку, якість означає об'єктивну оцінку фізичних і хімічних властивостей продукту, а з іншого — суб'єктивне сприйняття, що базується на очікуваннях споживачів, культурному контексті та іміджі бренду. Щоб задовольнити вимоги споживачів, якість також включає такі фактори, як стандарти безпеки, етичне та сталє виробництво.

У товарознавчому підході якість продукції розглядається як сукупність властивостей, що задовольняють потреби споживача зокрема органолептичних, фізико-хімічних, мікробіологічних та біохімічних показників [1, 2]. До органолептичних належать смак, запах, колір, консистенція ті характеристики, які сприймаються органами чуття. Фізико-хімічні показники, як-от вологість, кислотність, вміст білка чи жиру, визначаються лабораторно, а мікробіологічні вказують на наявність або відсутність шкідливих мікроорганізмів.

Дослідження безпеки харчових продуктів — це сфера діяльності, що вивчає процеси переробки, приготування та зберігання харчових продуктів з метою запобігання захворюванням, пов'язаним з харчовими продуктами. Ця сфера діяльності включає заходи, процедури та практичні дії, спрямовані на запобігання забрудненню бактері-

ями, вірусами, паразитами або хімічними речовинами, а також забезпечення безпеки споживання харчових продуктів. Цей систематичний підхід передбачає розподіл відповідальності від ферми до столу і має життєво важливе значення для громадського здоров'я та національної економіки.

Безпечність харчових продуктів, згідно з чинним законодавством, визначається як відсутність ризиків для життя або здоров'я людини при вживанні продукції за призначенням [8]. Це поняття охоплює не лише якість сировини, а й усі етапи виробництва, зберігання, пакування та транспортування. Як зазначає Шенару О.В., основним методом гарантування безпечності в сучасних умовах є впровадження системи НАССР, яка дозволяє контролювати критичні точки на виробництві [6].

Харчові продукти масового споживання класифікуються на традиційні, функціональні та спеціального призначення [3]. До найпоширеніших традиційних груп належать молочна, м'ясна, хлібобулочна продукція, а також крупи, овочі та фрукти. Кожна з цих груп має свої особливості та потенційні ризики щодо якості й безпечності.

Молочні продукти часто стають об'єктами фальсифікації, зокрема через додавання немолочних жирів замість натуральних компонентів, що знижує їх харчову цінність [4]. Хлібобулочні вироби швидко втрачають споживчі властивості при порушенні умов зберігання, що створює мікробіологічні загрози [5]. М'ясна продукція вразлива до бактеріального забруднення, особливо у разі недотримання температурного режиму [6]. А овочі та фрукти можуть містити залишки пестицидів і нітратів, що потребує контролю вмісту токсичних речовин [7].

Проблеми якості та безпечності харчових продуктів в Україні часто пов'язані з недотриманням санітарно-гігієнічних вимог на етапі виробництва, економією на сировині та відсутністю належного внутрішнього контролю [2]. У багатьох випадках підприємства ігнорують обов'язкові технічні регламенти або впроваджують систему НАССР формально, без реального дотримання процедур [6]. Це призводить до зниження споживчих властивостей продукції та підвищення потенційних ризиків для здоров'я.

Окремою проблемою є порушення умов транспортування та зберігання. Порушення в умовах транспортування харчових продуктів включають недостатній контроль температурного режиму, сильне забруднення, недотримання стандартів гігієни та неефективні заходи боротьби з шкідниками. Ці порушення шкодять безпеці харчових продуктів або призводять до зменшення їх якості. Інші порушення включають недо-

статню підготовку персоналу, неповну документацію, помилки в упаковці та маркуванні, що може мати серйозні наслідки для здоров'я та юридичні наслідки. Важливим негативним чинником є також використання пакування неналежної якості, яке може вступати у хімічну взаємодію з продуктом [4]. Як зазначає Бокій О., саме етап логістики часто виявляється "слабкою ланкою" у системі забезпечення якості [4].

Фальсифікація харчових продуктів ще один поширений ризик, особливо в недорогому сегменті. Фальсифікація харчових продуктів — це навмисна несумлінна зміна якості харчових продуктів. Вона включає додавання додаткових інгредієнтів до харчових продуктів з метою зміни їх різних властивостей для отримання економічної вигоди. До таких властивостей належать колір, зовнішній вигляд, смак, вага, розмір, термін придатності тощо. Часто під виглядом сиру реалізують сирний продукт із додаванням немолочного жиру, що суперечить стандартам і вводить споживача в оману [1].

Методики товарознавчої оцінки харчових продуктів спрямовані на комплексне визначення їх споживчих властивостей і відповідності нормативним вимогам. Серед найпоширеніших використовують органолептичні, фізико-хімічні, мікробіологічні та токсикологічні методи [5].

Органолептичний аналіз охоплює оцінку зовнішнього вигляду, смаку, запаху, консистенції властивостей, які безпосередньо впливають на сприйняття споживача. Фізико-хімічні показники вміст вологи, білків, жирів, кислотності визначаються в лабораторних умовах за допомогою хімічного аналізу. Мікробіологічні дослідження виявляють наявність патогенних мікроорганізмів, таких як сальмонела, стафілокок або кишкова паличка [7].

Токсикологічна оцінка дозволяє встановити вміст шкідливих речовин: важких металів, пестицидів, нітратів тощо. Як підкреслює Слащева А., саме інтеграція всіх методів у єдину систему аналізу дозволяє забезпечити об'єктивну характеристику харчового продукту з погляду якості та безпечності [7].

Аналіз результатів досліджень та перевірок свідчить про наявність системних проблем у сфері забезпечення якості та безпечності харчових продуктів в Україні. Як зазначає Данилюк А., значна частина продукції, представлена на ринку, не відповідає встановленим нормативним показникам, що підтверджується результатами державного контролю [2].

Зокрема, серед виявлених порушень найчастіше фіксуються невідповідності за мікробіологічними показниками, недотримання умов

зберігання, а також виявлення фальсифікованих товарів. У роботі Котелевича В., Гуральської С. та Гончаренка В. підкреслено, що основними групами ризику залишаються молочні та м'ясні продукти, через короткий термін зберігання та високу вразливість до забруднення [3].

Також актуальною проблемою є вміст нітратів та пестицидів у овочах, фруктах і зелені. За даними лабораторних досліджень, у низці регіонів зафіксовані перевищення допустимих рівнів токсичних речовин, що може становити загрозу для здоров'я споживачів [7].

Роль споживача у забезпеченні якості та безпечності харчових продуктів часто недооцінюється. Однак саме свідоме споживання, уважне ставлення до маркування, складу, терміну придатності та сертифікації може стати дієвим інструментом захисту здоров'я. Як зауважує Петрова О., більшість українських споживачів не володіють достатнім рівнем знань щодо розшифровки маркування або не звертають на нього увагу при купівлі [5].

Проблеми маркування залишаються актуальними: нечітке або надто дрібне нанесення тексту, невідповідність реального складу зазначеному, відсутність державної мови, або ж навмисне введення в оману споживача (наприклад, позначення сирного продукту як "сир") [1]. Це знижує можливість покупця приймати обґрунтовані рішення та збільшує ризик споживання небезпечної або фальсифікованої продукції.

Покращення ситуації можливе через поєднання жорсткішого регулювання маркування з освітніми кампаніями, які формуватимуть відповідальне споживання.

Контроль якості та безпечності харчових продуктів в Україні здійснюється на основі Закону України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" [8]. Цей нормативно-правовий акт передбачає обов'язкове впровадження на підприємствах системи управління безпечністю продукції НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). Її головна мета ідентифікація небезпечних чинників на всіх етапах виробництва та запровадження контролю в критичних точках [6]. Ця система є важливим організаційним або навіть інституційним механізмом для забезпечення якості та безпеки харчових продуктів, а її запровадження одним з головних напрямів забезпечення якості та безпечності харчових продуктів в Україні. НАССР — це система аналізу ризиків та критичних контрольних точок, яка дозволяє визначати, оцінювати та контролювати ризики, що впливають на безпеку харчових продуктів. Застосування цієї системи гарантує безпеку харчових продуктів для

споживачів не тільки шляхом тестування кінцевого продукту, але й шляхом аналізу та контролю ризиків на кожному етапі виробництва. Попри загальне законодавче зобов'язання, фактичний стан впровадження системи НАССР на підприємствах залишається недостатнім. Як зазначають Котелевич В., Гуральська С. та Гончаренко В. лише близько 65% операторів ринку дотримуються вимог системи у повному обсязі, що свідчить про наявність серйозних викликів у сфері контролю [3].

Відповідальним органом за здійснення державного нагляду є Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Місія Держпродспоживслужби — це здійснення заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та благополуччя людей, захисту прав споживачів сталої продовольчої та фітосанітарної безпеки і розвитку експортного потенціалу України, створення належних умов для благополуччя тварин та захисту рослин, а також забезпечення виконання покладених на неї функцій, як дієвого та визнаного у світі компетентного органу, відповідно до наданих повноважень.

Держпродспоживслужба — відкритий, ефективний, професійний, прозорий та цифровізований державний орган, який захищає права споживача, забезпечує епізоотичне та санітарно-епідемічне благополуччя, продовольчу та фітосанітарну безпеку України та світу. Держпродспоживслужба має довіру та підтримку в суспільстві, органах влади та серед партнерів [9].

Недостатня кількість інспекторів, обмежене фінансування лабораторій та формальний підхід до сертифікації основні проблеми сучасної системи контролю якості та безпеки харчових продуктів в Україні.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що якість та безпечність харчових продуктів масового споживання є ключовими характеристиками, які формують не лише споживчу цінність товару, а й впливають на рівень громадського здоров'я, економічну стабільність та довіру до виробників. Товарознавча оцінка, що передбачає дослідження органолептичних, фізико-хімічних, мікробіологічних та токсикологічних параметрів, є необхідним інструментом для об'єктивного контролю стану продукції.

Аналіз наукових джерел та практичних досліджень дозволяє дійти висновку, що найбільш уразливими до втрати якості є молочні та м'ясні продукти, які мають обмежений термін зберігання та потребують ретельного дотримання

температурних умов. Поширеними залишаються випадки фальсифікації, особливо у сегменті дешевої продукції, де спостерігається заміна сировинної бази або спотворене маркування. Значною проблемою є також вміст пестицидів і нітратів в овочевій групі товарів, що потребує регулярного лабораторного моніторингу.

В Україні нормативно-правова база регулювання якості й безпечності харчової продукції достатньо розвинута, зокрема завдяки гармонізації із європейським законодавством. Упровадження системи НАССР стало кроком уперед, однак її практична реалізація залишається вибірковою та фрагментарною. Бракує системного контролю на всіх етапах виробничого ланцюга, ефективного інспекційного нагляду, а також сучасного технічного оснащення для лабораторних аналізів.

Окрему увагу варто звернути на роль споживача в системі забезпечення якості. Незнання або ігнорування маркування, довіра до несертифікованої продукції, відсутність критичного підходу до вибору товару створюють додаткові ризики. Необхідно посилити інформаційно-просвітницьку роботу щодо читання маркування, відмінностей між сертифікованими і фальсифікованими товарами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що забезпечення високого рівня якості та безпечності харчових продуктів потребує комплексного підходу: поєднання товарознавчої експертизи, ефективного державного нагляду, діяльності неурядових організацій цієї сфери та активної участі самого споживача.

Література:

1. Андрієва О. Безпека харчових продуктів у контексті дисципліни "Товарознавство харчових продуктів". Innovative Professional Education, 2023. № 2 (9). С. 12—17.
2. Данилюк А. В. Характеристика безпечності та якості харчових продуктів через призму державного контролю. Юридична наука, 2020. № 7 (109). С. 60—66.
3. Котелевич В., Гуральська С., Гончаренко В. Якість та безпечність харчових продуктів — актуальні питання сьогодення. Матеріали науково-практичної онлайн конференції "Безпечність та якість харчових продуктів у концепції "Єдине здоров'я". Львів. 1-2 червня 2023 р. С. 26—27.
4. Бокій О. В. Чинники впливу на формування якості харчової продукції. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 30 (69), С. 85—91.
5. Петрова О. І. Харчові технології. Конспект лекцій. Миколаїв. МНАУ. 2023. 72 с.

6. Шенаур О. В. Основи безпеки харчових продуктів та система НАССР: Навчальний посібник, Рівне. 94 с.

7. Слащева А. В. Технологічні основи безпеки харчових продуктів: науково-методичний посібник. Кривий Ріг. ДонНУЕТ, 2023. 524 с.

8. Закон України. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Відомості Верховної Ради України, № 1602-VII від 23.12.2013 в редакції 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

9. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/sluzhba/prosluzhbu> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

References:

1. Andriieva, O. (2023), "Food safety in the context of the discipline "Food commodity science"", Innovative Professional Education, vol. 2 (9), pp. 12—17.
2. Danyliuk, A.V. (2020), "Characteristics of food safety and quality through the prism of state control", Yurydychna nauka, vol. 7 (109), pp. 60—66.
3. Kotelevych, V. Hural's'ka, S. and Honcharenko, V. (2023), "Quality and safety of food products — current issues of today", Materialy naukovo-praktychnoi onlajn konferentsii "Bezpechnist' ta yakist' kharchovykh produktiv u kontseptsii "Yedynе zdorov'ia" [Materials of the scientific and practical online conference "Food safety and quality in the concept of "One Health"], L'viv, Ukraine, pp. 26—27.
4. Bokij, O.V. (2019), "Factors influencing the formation of food product quality", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 30 (69), pp. 85—91.
5. Petrova, O.I. (2023), Kharchovi tekhnolohii [Food technologies], MNAU, Mykolaiv, Ukraine.
6. Shenaur, O.V. (2023), Osnovy bezpeky kharchovykh produktiv ta systema NASSR [Fundamentals of food safety and the HACCP system], Rivne, Ukraine.
7. Slascheva, A.V. (2023), Tekhnolohichni osnovy bezpeky kharchovykh produktiv [Technological foundations of food safety], DonNUET, Kryvyi Rih, Ukraine.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for food safety and quality", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text> (Accessed 28.11.2025).
9. State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection (2025), available at: <https://dpss.gov.ua/sluzhba/prosluzhbu> (Accessed 28.11.2025). *Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.*

УДК 657.47:657.6:658.7

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

Є. В. Меліхов,

асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

І. А. Байлук,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8126-6094>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.81

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЗАДАЧ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
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 im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

I. Bailuk,

Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute
im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

IMPROVING THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL OF THE ENTERPRISE'S PRODUCTION INVENTORIES IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING PROCESSES FOR LOGISTICS MANAGEMENT TASKS

Виробничі запаси є однією з найважливіших складових активів підприємства, що безпосередньо впливають на його виробничу, фінансову та інвестиційну діяльність. Ефективна організація їх обліку та належна система внутрішнього контролю є необхідною умовою забезпечення безперервності виробничого процесу, раціонального використання матеріальних ресурсів і достовірності фінансової звітності. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бухгалтерського обліку та переходу підприємств до міжнародних стандартів фінансової звітності, питання удосконалення методики обліку і контролю запасів набувають особливої актуальності.

Недоліки в організації обліку виробничих запасів, зокрема несвоєчасне відображення їх руху, порушення правил зберігання чи необґрунтоване списання матеріалів, призводять до викривлення фінансових результатів діяльності підприємства, нераціонального використання ресурсів і зниження конкурентоспроможності. Водночас внутрішній контроль виступає інструментом запобігання цим ризикам, забезпечує своєчасне виявлення відхилень, сприяє підвищенню своєчасності відображення операцій в обліку та ефективності управління запасами.

В умовах зростання обсягів інформації та впровадження сучасних систем облікових процесів особливого значення набувають форми аналітичних відомостей, що дозволяють підвищити оперативність організації обліку запасів та прозорість показників фінансової звітності.

Метою статті є удосконалення організації обліку та системи внутрішнього контролю виробничих запасів підприємства в системі облікових процесів задач логістичного управління.

Розроблення та впровадження аналітичних відомостей виробничих запасів забезпечує комплексне методичне підґрунтя для підвищення якості обліку, достовірності інформації та ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства. Аналітичні відомості, розроблені для обліку надходження, відпуску, оцінки залишків, інвентаризаційної звірки та оцінки ризиків, забезпечують систематизацію інформації та дозволяють не лише відображати поточні показники, а й здійснювати порівняльний, нормативний та ризик-орієнтований аналіз. Їх використання сприяє виявленню відхилень, збоїв у документообігу, випадків нераціонального використання ресурсів, а також підтверджує відповідність облікових оцінок вимогам НП(С)БО 9 "Запаси".

Запропоновані тест, план, програма і робочих документів внутрішнього контролю виробничих запасів є цілісною методикою перевірки, що забезпечує високу результативність контролю, зміцнює матеріальну відповідальність, сприяє запобіганню втратам та необґрунтованим витратам, а також підвищує рівень достовірності фінансової звітності. Це допоможе контролювати системи корпоративного управління та забезпечить раціональне використання ресурсів підприємства.

Production inventories are one of the most important components of an enterprise's assets, which directly affect its production, financial and investment activities. Effective organization of their accounting and proper internal control system are a necessary condition for ensuring the continuity of the production process, rational use of material resources and reliability of financial reporting. In modern conditions of dynamic economic development, digitalization of accounting and transition of enterprises to international financial reporting standards, the issue of improving the methodology of accounting and control of inventories is becoming particularly relevant.

Deficiencies in the organization of accounting for production inventories, in particular untimely reflection of their movement, violation of storage rules or unjustified write-off of materials, lead to distortion of the financial results of the enterprise's activities, irrational use of resources and reduced competitiveness. At the same time, internal control acts as a tool to prevent these risks, ensures timely detection of deviations, helps to increase the timeliness of reflection of operations in accounting and the efficiency of inventory management.

In the context of increasing information volumes and the implementation of modern accounting systems, analytical information forms are of particular importance, allowing to increase the efficiency of inventory accounting and transparency of financial reporting indicators.

The purpose of the article is to improve the organization of accounting and the system of internal control of the enterprise's production inventories in the system of accounting processes of logistics management tasks.

The development and implementation of analytical information on production inventories provides a comprehensive methodological basis for improving the quality of accounting, reliability of information and efficiency of management of material resources of the enterprise. Analytical information, developed for accounting of receipts, issuance, balance assessment, inventory reconciliation and risk assessment, provides systematization of information and allows not only to reflect current indicators, but also to carry out comparative, regulatory and risk-oriented analysis. Their use contributes to the identification of deviations, failures in document flow, cases of irrational use of resources, and also confirms the compliance of accounting estimates with the requirements of NP(S)BO 9 "Inventories".

The proposed test, plan, program and working documents for internal control of production inventories are a holistic verification methodology that ensures high control effectiveness, strengthens material responsibility, helps prevent losses and unreasonable expenses, and also increases the level of reliability of financial reporting. This will help control corporate governance systems and ensure the rational use of enterprise resources.

Ключові слова: удосконалення, організації обліку, внутрішній контроль, виробничі запаси, організація облікових процесів, система управління, логістичні задачі.

Key words: improvement, accounting organization, internal control, production inventories, accounting process organization, management system, logistics tasks.

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

Виробничі запаси є однією з найважливіших складових активів підприємства, що безпосередньо впливають на його виробничу, фінансову та інвестиційну діяльність. Ефективна орга-

нізація їх обліку та належна система внутрішнього контролю є необхідною умовою забезпечення безперервності виробничого процесу, раціонального використання матеріальних ресурсів і достовірності фінансової звітності. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бухгалтерського обліку та переходу підприємств до міжнародних стан-

Таблиця 1. Аналітична відомість обліку надходження виробничих запасів

№	Дата	Постачальник	Документ (№, дата)	Найменування запасів	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн	Рахунок обліку	Відповідність умовам договору

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 2. Аналітична відомість відпуску виробничих запасів у виробництво

№	Дата	Під-розділ	Матеріально відповідальна особа	Документ (М-8, М-11)	Найменування матеріалу	Кількість відпущено	Норма споживання

Джерело: удосконалено авторами.

дартів фінансової звітності, питання удосконалення методики обліку і контролю запасів набувають особливої актуальності.

Недоліки в організації обліку виробничих запасів, зокрема несвоєчасне відображення їх руху, порушення правил зберігання чи необґрунтоване списання матеріалів, призводять до викривлення фінансових результатів діяльності підприємства, нерационального використання ресурсів і зниження конкурентоспроможності. Водночас внутрішній контроль виступає інструментом запобігання цим ризикам, забезпечує своєчасне виявлення відхилень, сприяє підвищенню своєчасності відображення операцій в обліку та ефективності управління запасами.

В умовах зростання обсягів інформації та впровадження сучасних систем облікових процесів особливого значення набувають форми аналітичних відомостей, що дозволяють підвищити оперативність організації обліку запасів та прозорість показників фінансової звітності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми теорії та практики обліку і контролю запасів були предметом дослідження багатьох учених, серед яких Бутинець Ф. Ф., Давидов Г. М., Кулаковська Л. 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 організації обліку та внутрішнього контролю виробничих запасів. У працях науковців дане питання висвітлюється з різних наукових позицій, при цьому акцент робиться на специфічних аспектах веденні обліку та проведення перевірки виробничих запасів. Проте саме методологічні питання організації обліку та проведення внутрішнього контролю виробничих запасів в системі облікових процесів розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження. Отже, наявні наукові напрацювання створюють базу для подальшого дослідження проблем організації обліку та внут-

рішнього контролю виробничих запасів підприємства в системі облікових процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є удосконалення організації обліку та системи внутрішнього контролю виробничих запасів підприємства в системі облікових процесів задач логістичного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для організації обліку розроблені форми аналітичних відомостей виробничих запасів. Кожна форма супроводжується метою, призначенням і зв'язком із обліковою політикою підприємства. Їх впровадження підвищує достовірність даних обліку, допомагає збереженню запасів і відповідності вимогам облікової політики.

Аналітична відомість обліку надходження виробничих запасів наведена у таблиці 1. Вона забезпечує своєчасний, повний і достовірний облік надходження виробничих запасів. Аналітична відомість дає змогу групувати дані первинних документів (накладних, актів приймання), а також інформація з договором постачання. Форма забезпечує реалізацію положення про визнання первісної вартості запасів відповідно до обраного методу оцінки (включення ТЗВ, митних платежів, витрат на доставку тощо).

Аналітична відомість відпуску виробничих запасів у виробництво наведена у таблиці 2. Вона допомагає правильно проводити списання матеріалів у виробництво згідно з нормами витрат і технологічними картами.

Аналітична відомість дозволяє виявляти відхилення фактичного споживання від нормативного, виявляти перевитрати, збої у лімітно-забірних картках. Форма підтверджує дотримання визначеного в наказі методу списання запасів у виробництво (за нормами, за середньозваженою вартістю, FIFO).

Таблиця 3. Аналітична відомість оцінки залишків виробничих запасів

№	Найменування матеріалів	Одиниця виміру	Кількість	Собівартість одиниці	Чиста вартість реалізації	Відхилення (±)	Рішення (списати / залишити)

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість інвентаризаційної звірки виробничих запасів

№	Найменування матеріалів	Одиниця виміру	За даними обліку	За фактом	Відхилення (лишок/нестача)	Причина	Винна особа

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 5. Аналітична відомість оцінки ризиків виробничих запасів

№	Напрямок контролю	Контрольна процедура	Рівень ризику (низький/середній/високий)
1	Надходження запасів	Перевірка документального оформлення	Середній
2	Відпуск у виробництво	Перевірка відповідності нормам витрат	Високий
3	Інвентаризація	Порівняння фактичних і облікових даних	Низький

Джерело: удосконалено авторами.

Аналітична відомість оцінки залишків виробничих запасів наведена у таблиці 3. Вона відображає відповідність облікової оцінки запасів їхній чистій вартості реалізації та виявлення знецінених матеріалів. Аналітична відомість сприяє проведенню правильності переоцінки, створення резервів під знецінення та обґрунтованості відображення у фінансовій звітності. Форма забезпечує реалізацію поло-

ження про оцінку запасів на дату балансу відповідно до НП(С)БО 9, а також визначення порядку створення резерву під знецінення.

Аналітична відомість інвентаризаційної звірки виробничих запасів наведена у таблиці 4. Вона відображає фактичну наявність запасів даним бухгалтерського обліку. Аналітична відомість використовується під час інвентаризації для виявлення лишків, нестач, пересор-

Таблиця 6. Тест внутрішнього контролю виробничих запасів

№	Питання тесту	Варіанти відповідей	Так / Ні	Коментар аудитора
1	Чи затверджено на підприємстві наказ про облікову політику, який визначає метод оцінки запасів (ФІФО, середньозважена тощо)?			
2	Чи визначено відповідальних осіб за приймання, зберігання та відпуск запасів (матеріально відповідальних осіб)?			
3	Чи оформлюються всі операції з руху запасів первинними документами встановленої форми (накладні, акти, вимоги)?			
4	Чи ведеться пооб'єктний аналітичний облік запасів за номенклатурними номерами або кодами?			
5	Чи проводиться звірка залишків запасів між бухгалтерським обліком і даними складського обліку щомісячно?			
6	Чи проводяться інвентаризації запасів не рідше одного разу на рік або при зміні матеріально відповідальних осіб?			
7	Чи існує на підприємстві система лімітів або норм витрат матеріалів на одиницю продукції?			
8	Чи перевіряються фактичні витрати матеріалів порівняно з установленими нормами для контролю перевитрат?			
9	Чи забезпечується своєчасне відображення надходження і списання запасів у бухгалтерському обліку (не пізніше 2 днів після операції)?			
10	Чи перевіряє бухгалтерія відповідність даних первинних документів фактичному руху запасів?			
11	Чи затверджені внутрішні інструкції щодо проведення інвентаризації виробничих запасів?			
12	Чи проводиться аналіз залежних і неліквідних запасів та їх списання відповідно до внутрішніх процедур?			
13	Чи контролюється дотримання умов зберігання запасів (температурний режим, безпека, маркування)?			
14	Чи здійснюється внутрішній контроль за правильністю оцінки запасів при формуванні фінансової звітності (рядок 1100 Балансу)?			
15	Чи передбачено внутрішню звітність про рух запасів (аналітичні відомості, оборотні відомості, звіти комітників)?			

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 7. План внутрішнього контролю виробничих запасів

№	Етап контролю	Зміст контрольних процедур	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Підготовчий етап	Ознайомлення з обліковою політикою щодо запасів, визначення ризикових ділянок		
2		Тестування внутрішнього контролю виробничих запасів		
3	Фактичний етап	Інвентаризація виробничих запасів		
4	Основний етап	Зіставлення первинних документів, перевірка облікових записів, аналітична перевірка		
5		Порівняння фактичних і нормативних витрат, перевірка підписів і затверджень		
6		Підрахунок залишків, аналіз розбіжностей, складання відомості відхилень		
7		Перевірка методів оцінки, правильності сальдо, створення резервів		
9	Підсумковий етап	Узагальнення результатів контролю, формування звіту і рекомендацій		

Джерело: удосконалено авторами.

тиці. Форма підтверджує дотримання порядку проведення інвентаризації та матеріальної відповідальності, установлених внутрішніми нормативами підприємства.

Аналітична відомість оцінки ризиків і внутрішнього контролю запасів наведена у таблиці 5. Вона допомагає проводити оцінку ризиків виробничими запасами. Аналітична відомість виявляє слабкі місця в обліковій системі, ризики зловживань і недостовірності даних.

Метою внутрішнього контролю виробничих запасів є перевірка достовірності, повноти та своєчасності відображення інформації про наявність, рух і використання виробничих запасів підприємства, а також підвищення ефективності управління ними.

Завданнями внутрішнього контролю виробничих запасів є контроль за: формуванням первісної вартості запасів, рухом та зберіганням виробничих запасів, використанням запасів у виробничому процесі, оцінкою та відображенням запасів у фінансовій звітності, а також ризиками втрат і неефективного управління запасами.

Складання тесту внутрішнього контролю виробничих запасів є важливим елементом методичного забезпечення системи внутрішнього контролю підприємства, оскільки дає змогу об'єктивно оцінити стан організації контролю, виявити потенційні ризики та визначити рівень надійності функціонування обліково-контрольних процедур. Тест внутрішнього контролю виступає інструментом діагностики, що дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство забезпечує збереження, раціональне використання та правильне документальне оформлення операцій з виробничими запасами. Тест внутрішнього контролю виробничих запасів наведена у таблиці 6.

Складання плану проведення внутрішнього контролю виробничих запасів є невід'ємним

елементом системи внутрішнього контролю підприємства, оскільки забезпечує цілеспрямованість, послідовність та результативність контрольних процедур. План дозволяє формалізувати контрольний процес і перетворити його на структуровану систему заходів, орієнтованих на виявлення ризиків, пов'язаних з рухом, оцінкою та зберіганням виробничих запасів. Метою плану є деталізація етапів і строків проведення контролю, визначення відповідальних осіб, послідовності виконання контрольних процедур та узагальнення результатів перевірки. План проведення внутрішнього контролю виробничих запасів наведена у таблиці 7.

Складання програми внутрішнього контролю виробничих запасів є ключовою передумовою ефективного функціонування внутрішньоконтрольної системи підприємства, оскільки забезпечує чітку регламентацію, методичну узгодженість та послідовність виконання контрольних процедур. Програма визначає конкретні дії контролера, обсяги перевірки, критерії оцінювання та способи документування результатів, що забезпечує її вагоме значення у процесі забезпечення достовірності облікових даних та збереження матеріальних ресурсів. Метою складання програми є забезпечення достовірності, законності, повноти та своєчасності відображення операцій із виробничими запасами в бухгалтерському обліку відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку, облікової політики підприємства та принципів раціонального управління запасами. Програма внутрішнього контролю виробничих запасів наведена у таблиці 8.

Робочі документи контролера виробничих запасів є важливим елементом їх методичного забезпечення, оскільки в цих документах відображають зміст, обсяг та результати виконаних

Таблиця 8. Програма внутрішнього контролю виробничих запасів

№	Етап контролю	Робочий документ	Мета контролю	Джерела інформації	Процедури контролю
1	Оцінка системи внутрішнього контролю та ризиків	ВЗ–К1	Визначити рівень ризиків і якість контролю за запасами	Положення про облік, накази, результати попередніх перевірок	Тестування внутрішнього контролю виробничих запасів
2	Перевірка надходження виробничих запасів	ВЗ–К2	Встановити законність і достовірність придбання запасів	Договори, накладні, акти, рахунки	Зіставлення первинних документів, перевірка облікових записів, аналітична перевірка
3	Перевірка відпуску запасів у виробництво	ВЗ–К3	Перевірити обґрунтованість та правильність списання запасів	Лімітні картки, вимоги, накладні, звіти цехів	Порівняння фактичних і нормативних витрат, перевірка підписів і затверджень
4	Звірка залишків і інвентаризація запасів	ВЗ–К4	Виявити відхилення між обліком та фактичною наявністю	Інвентаризаційні описи, картки обліку, звіти комірників	Підрахунок залишків, аналіз розбіжностей, складання відомості відхилень
5	Перевірка оцінки та відображення у звітності	ВЗ–К5	Оцінити правильність оцінки запасів та їх відображення у балансі	Головна книга, баланс, примітки до фінзвітності	Перевірка методів оцінки, правильності сальдо, створення резервів

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 9. Робочий документ ВЗ-К1 "Перевірка законності та достовірності надходження виробничих запасів"

№	Постачальник	Документ (накладна, акт)	Дата	Найменування запасу	Сума за даними підприємства, грн	Сума за даними аудиту, грн	Відхилення (+/-)	Причина відхилення

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. Робочий документ ВЗ-К2 "Перевірка відпуску виробничих запасів у виробництво"

№	Підрозділ	Матеріально відповідальна особа	Найменування запасу	Кількість за обліком, кг	Кількість за даними аудиту, кг	Відхилення (+/-)	Причина	Оцінка аудитора

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 11. Робочий документ ВЗ-К3 "Звірка залишків виробничих запасів"

№	Найменування запасу	Одиниця виміру	Залишок за даними підприємства	Залишок за даними аудиту	Відхилення (лишок/нестача)	Причина	Пропозиції щодо врегулювання

Джерело: удосконалено авторами.

контрольних процедур. Вони надають доказову базу процедур контролю, що є передумовою ефективності діяльності підприємства.

Робочий документ ВЗ-К1 "Перевірка законності та достовірності надходження виробничих запасів" наведено у таблиці 9. Метою складання документа є перевірка законності операцій із придбання запасів, правильності оформлення первинних документів, відповідності даних бухгалтерського обліку та фактичного надходження матеріалів. Він дає змогу виявити необґрунтовані надходження, невідповідності первинних документів, завищення вартості або подвійне відображення запасів.

Робочий документ допомагає контролювати дотримання встановленого підприємством

методу оцінки запасів при надходженні (з урахуванням транспортно-заготівельних витрат).

Робочий документ ВЗ-К2 "Перевірка відпуску виробничих запасів у виробництво" наведено у таблиці 10. Мета складання документа є встановлення правильності списання запасів на виробництво згідно з нормами витрат, технологічними картами та обліковою політикою підприємства. Він дозволяє виявити надмірне або несанкціоноване списання матеріалів, порушення норм споживання, невідповідності первинних документів. Робочий документ допомагає в перевірці застосування визначеного методу списання запасів (FIFO, середньозважена, за нормативами).

Робочий документ ВЗ-К3 "Звірка залишків виробничих запасів" наведено у таблиці 11.

Таблиця 12. Робочий документ ВЗ-К4 "Перевірка оцінки та відображення запасів у фінансовій звітності"

№	Найменування запасу	Рахунок обліку	Сальдо за даними підприємства	Сальдо за даними аудиту	Відхилення (+/-)	Відображення у балансі (рядок 1100)

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 13. Робочий документ ВЗ-К5 "Оцінка ризиків і якості внутрішнього контролю запасів"

№	Напрямок контролю	Критерій перевірки	Рівень ризику (низький/середній/високий)	Результати аудиту	Висновок	Рекомендації
1	Надходження запасів	Документальне підтвердження постачання	Середній	Виявлено порушення оформлення актів приймання	Потребує корекції	Удосконалити процедуру перевірки документів
2	Відпуск у виробництво	Контроль норм витрат	Високий	Виявлено перевитрати	Підвищений ризик	Впровадити щоденний моніторинг
3	Зберігання запасів	Перевірка умов зберігання	Низький	Без зауважень	Задовільно	—

Джерело: удосконалено авторами.

Метою складання документа є встановлення відповідності між фактичною наявністю запасів, даними аналітичного обліку та результатами інвентаризації. Він використовується для контролю достовірності обліку залишків, виявлення пересортиці або втрат запасів.

Робочий документ підтверджує дотримання порядку інвентаризації запасів, затвердженого внутрішніми регламентами підприємства.

Робочий документ ВЗ-К4 "Перевірка оцінки та відображення запасів у фінансовій звітності" наведено у таблиці 12. Метою складання документа є оцінка правильності оцінки запасів на дату балансу та їх відображення у бухгалтерському балансі та примітках до фінансової звітності. Він дозволяє перевірити правильність оцінки запасів за чистою вартістю реалізації, створення резервів знецінення та коректне відображення у звітності.

Робочий документ перевіряє дотримання методів оцінки запасів, визначених у наказі про облікову політику.

Робочий документ ВЗ-К5 "Оцінка ризиків і якості внутрішнього контролю запасів" наведено у таблиці 12. Метою складання документа є ідентифікація ризиків порушення обліку запасів, зловживань або недостовірного відображення даних, а також оцінка ефективності діючої системи внутрішнього контролю. Він оцінює рівень контролю за рухом матеріалів, систему затверджень, звітність матеріально відповідальних осіб.

Робочий документ дозволяє перевірити виконання положень щодо організації внутрішнього контролю та матеріальної відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблення та впровадження аналітичних відомостей виробничих запасів забезпечує комплексне методичне підґрунтя для підвищення якості обліку, достовірності інформації та ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства. Аналітичні відомості, розроблені для обліку надходження, відпуску, оцінки залишків, інвентаризаційної звірки та оцінки ризиків, забезпечують систематизацію інформації та дозволяють не лише відображати поточні показники, а й здійснювати порівняльний, нормативний та ризик-орієнтований аналіз. Їх використання сприяє виявленню відхилень, збоїв у документообігу, випадків нераціонального використання ресурсів, а також підтверджує відповідність облікових оцінок вимогам НП(С)БО 9 "Запаси".

Запропоновані тест, план, програма і робочих документів внутрішнього контролю виробничих запасів є цілісною методикою перевірки, що забезпечує високу результативність контролю, зміцнює матеріальну відповідальність, сприяє запобіганню втратам та необґрунтованим витратам, а також підвищує рівень достовірності фінансової звітності. Це допоможе контролювати системи корпоративного управління та забезпечить раціональне використання ресурсів підприємства.

Література:

1. Меліхова Т. О., Левтєрова Л. В. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту виробничих запасів на сільгосппідприємстві.

Агросвіт. 2020. № 2. С. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.10

2. Меліхова Т. О., Балашова Ю. О. Удосконалення внутрішнього аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503> (дата звернення: 17.10.2023).

3. Меліхова Т. О., Ніколаєнко Н. С. Розробка програми аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 51—55.

4. Меліхова Т. О., Градобік А. О. Удосконалення документування обліку та аудиту запасів на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (дата звернення: 17.10.2023).

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. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

8. Меліхова Т. О., Федоров І. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз в системі управління фінансової безпеки підприємства. Агросвіт, 2018. № 2. С. 63—70.

9. Макаренко А. П. Державний фінансовий контроль / А. П. Макаренко, І. Я. Максименко, Т. О. Меліхова, О. П. Зоря навч. посібник для вчн: [гриф ЗДІА] — Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 280 с.

10. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2017, P. 268—275.

11. 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.

12. Меліхова Т. О., Лукашова М. А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826>

13. Меліхова Т. О., Журавель К. О. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту товарів для своєчасного виявлення загроз в системі управління економічної безпеки

підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 2. С. 56—63.

14. Maksymenko I., Melikhova T., Zorya O., Fatiukha N., Chumak O. Fiscal audit development in the system of budget process management. Academy of Accounting and Financial Studies journal, 2018. vol. 22, is. 6, 7 p.

15. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Бухгалтерський облік: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 602 с.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

20. Меліхова Т. О., Алексєєв І. Є. Удосконалення документування обліку та контролю виробничих запасів для підвищення якості організації бухгалтерського процесу на підприємстві. Ефективна економіка, 2023. № 11. URL <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2480> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.21>

References:

Melikhova, T. and Lievtierova, L. (2020), "Methodical approaches for realization the internal audit of the production inventory at the agricultural enterprise", Agrosvit, vol. 2, pp. 10—17.

2. Melikhova, T. O. and Balashova, Yu. O. (2019), "Improvement of the internal audit of inventory for improving financial security", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503> (Accessed 17 Oct 2024).

3. Melikhova, T. and Nikolaenko, N. (2017), "The development of audit in inventory for

improving financial security at the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 51—55.

4. Melikhova, T. and Hradobik, A. (2020), "Improving documentation of inventory accounting and auditing at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (Accessed 17 Oct 2024).

5. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

6. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, 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 Fedorov, I.O. (2018), "Internal control of inventory for timely detection of threats in the system of financial security management of the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 63—70.

10. Makarenko, A.P. Maksymenko, I. YA. Melikhova, T. O. and Zorya, O.P. (2017), *Derzhavnyy finansovyy kontrol', [State financial control]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

11. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 3, No. 5, pp. 268—275.

12. 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.

13. Melikhova, T. and Lukashova, M. A. (2019), "Improvement of the methodology of accounts internal audit with accountable persons for improving the economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826> (Accessed 16 Oct 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.30

14. Melikhova, T.O. and Zhuravel', K.O. (2019), "Methodical approaches to conducting internal audit of goods for timely detection of threats in the system of management of economic security of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 56—63.

15. Maksymenko, I. Melikhova, T. Zorya, O. Fatiukha, N. and Chumak, O. (2018), "Fiscal audit development in the system of budget process management", *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, vol. 22, pp. 6, 7.

16. Makarenko, A.P. Melikhova, T.O. Podmeshalska, Y.V. and Chakalova, N.S. (2018), *Bukhhaltersky oblik: navch.-metod. posibnyk [Accounting: teaching method. manual]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

17. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metodyka dokumentuvannya v obliku ta audyti Theory and methods of documentation in accounting and auditing [Теорія і методика документування в обліку та аудиті]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

18. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhgalters'koho obliku. Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders [Теорія бухгалтерського обліку]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

19. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

20. Melikhova, T. and Aleksiev, I. (2023), "Improvement of accounting and inventory control documentation to improve the quality of the organization of the accounting process at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2480> (Accessed 17 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 658.51:005.2:663.2

Ю. С. Бездушна,

д. е. н, професор, завідувач відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5924-0805>

О. Д. Панченко,

PhD, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8326-5888>

О. В. Канцурак,

аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2339-3394>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.90

АУДИТ ДІЯЛЬНОСТІ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

Yu. Bezdushna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

O. Panchenko,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Separated Subdivision of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

O. Kantsurak,

Postgraduate student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

AUDIT OF WINE PRODUCTION ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF COMPLIANCE WITH THE PRINCIPLE OF BUSINESS CONTINUITY

У статті розкрито теоретико-методичні засади аудиту виноробних підприємств у контексті дотримання принципу безперервності діяльності. Обґрунтовано значення даного принципу для галузі виноградарства і виноробства, що характеризується тривалим біологічним і технологічним циклом, високою капіталомісткістю, сезонністю та підвищеною чутливістю до зовнішніх ризиків. Проведено аналіз тенденцій розвитку аудиту безперервності діяльності відповідно до МСА 570 та окреслено галузеві фактори, що впливають на здатність виноробних підприємств продовжувати діяльність у передбачуваному майбутньому. Запропоновано методологічний підхід до аудиту безперервності діяльності, який включає інтеграцію ризик-орієнтованого, галузевого та системного підходів, розширення аналітичних процедур, сценарний аналіз та stress-testing. Розроблені пропозиції спрямовані на підвищення обґрунтованості аудиторських висновків та покращення управлінських рішень у виноробних підприємствах.

The article examines the theoretical and methodological foundations of auditing wine-producing enterprises in the context of ensuring compliance with the principle of continuity of operations, which is critical to ensuring the financial stability and long-term viability of the industry. Particular attention is paid to the specifics of the wine industry, which is characterised by a long biological and technological production cycle, high capital investment, seasonal fluctuations, and increased sensitivity to external economic, climatic, socio-political, and regulatory risks. A systematic analysis of modern business continuity audit methods in accordance with the requirements of International Standard on Auditing 570 (ISA 570) was conducted, key factors affecting the ability of wine-producing enterprises to function in the foreseeable future were identified, and the need for their comprehensive consideration in assessing the financial condition of enterprises was substantiated. An integrated methodological approach to conducting business continuity audits is

proposed, combining a risk-oriented approach, industry specifics and systematic analysis, including the use of advanced analytical procedures, scenario modelling, stress testing and assessment of losses and the recoverable potential of enterprises. Emphasis is placed on the importance of combining financial auditing with elements of sustainability auditing, which allows for a comprehensive assessment of the prospects for business continuity and increases the validity of audit conclusions. The recommendations developed are aimed at improving the management decision-making system and increasing the financial stability of wine-producing enterprises in unstable economic conditions, during military threats and climate challenges. The results obtained are of practical importance for auditors, managers and owners of wine-producing enterprises, regulatory authorities and the scientific community, as they contribute to the formation of scientifically sound strategies for the support, development and long-term stability of the wine industry.

Ключові слова: аудит, виноробні підприємства, безперервність діяльності, ризики, МСА 570, фінансова звітність.

Key words: audit, wineries, continuity of operations, risks, ISA 570, financial reporting.

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

Сучасний розвиток виноробної галузі супроводжується посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків: кліматичні зміни, пошкодження виноградників та виробничої інфраструктури внаслідок воєнних дій, коливання цін на сировину та енергоносії, зміни податкового й митного регулювання, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках. За таких умов ключового значення набуває дотримання принципу безперервності діяльності, який лежить в основі підготовки фінансової звітності та прийняття управлінських рішень у виноробних підприємствах.

Аудит у цій галузі має не лише підтвердити достовірність фінансової звітності, а й надати професійне судження щодо здатності підприємства продовжувати діяльність у передбачуваному майбутньому. Особливості технологічного циклу (тривалість вирощування винограду, період витримки вин, значний обсяг запасів у процесі переробки та витримки), висока капіталомісткість, сезонність виробництва та реалізації зумовлюють специфіку оцінки безперервності діяльності саме у виноробних підприємствах.

В умовах зростання економічної нестабільності, воєнних ризиків, кліматичних змін та коливань ринкової кон'юнктури питання забезпечення безперервності діяльності виноробних підприємств набуває особливої актуальності. Дотримання принципу безперервності діяльності (going concern) є базовою передумовою

формування фінансової звітності та прийняття управлінських рішень, проте в умовах тривалого біологічного циклу вирощування винограду, значних обсягів витримуваних вин і капіталомісткості галузі виникає потреба адаптації аудиторських процедур до специфіки виноробства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблематики аудиту фінансової звітності та оцінки ризику припинення діяльності присвячені праці багатьох українських і зарубіжних учених, зокрема Я. Гринчишина, В. Шевчука, Н. Малюги, С. Козлова, А. Аренса, Р. Монтгомері. Вивчаються методи прогнозування грошових потоків, аналітичні підходи до оцінки фінансової стійкості, ризик-орієнтований аудит, а також галузевий аудит агропродовольчих підприємств.

Водночас особливості виноробних підприємств (біологічна природа активів, тривалий виробничий цикл, залежність від природно-кліматичних факторів, вплив воєнних загроз, специфіка ринків збуту) висвітлені недостатньо, що зумовлює потребу в розробці методології аудиту безперервності діяльності з урахуванням галузевої специфіки виноградарства і виноробства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до аудиту виноробних підприємств у контексті дотримання принципу безперервності діяльності та розробка пропо-

Тривалий біологічний та технологічний цикл	• Закладення виноградників, їх вступ у плодоношення, формування стабільної врожайності, витримка вин – усе це вимагає довгострокового планування і пов'язано з великими авансовими витратами.
Висока капіталомісткість	• Значні інвестиції у переробне обладнання, ємності для витримки, складську інфраструктуру, систему контролю якості, що окуповуються протягом тривалого періоду.
Значні обсяги незавершеного виробництва і виноматеріалів	• Активи, пов'язані з виноматеріалами та винами, що витримуються, мають специфічний ризиковий профіль (технологічні, ринкові, фінансові ризики).
Чутливість до зовнішніх шоків	• Погодні аномалії, фітосанітарні ризики, зміни регулювання ринку алкоголю, війсьні ризики, втрата ринків збуту.

Рис. 1. Значення принципу безперервності для виноробних підприємств

Джерело: побудовано авторами.

зицій щодо удосконалення аудиторських процедур з урахуванням галузевих особливостей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Принцип безперервності діяльності (going concern) передбачає, що підприємство буде продовжувати свою діяльність у передбачуваному майбутньому, тому не має намірів чи вимушеної необхідності ліквідації, суттєвого скорочення масштабів бізнесу чи зміни профілю діяльності. На його основі формуються підходи до оцінки активів і зобов'язань, визначення строків їх корисного використання, класифікації зобов'язань як коротко- так і довгострокових, розкриття інформації у примітках до фінансової звітності.

Для виноробних підприємств значення принципу безперервності особливо високе з кількох причин (рис. 1).

Таким чином, оцінка безперервності діяльності виноробних підприємств має ґрунтуватися на комплексному аналізі фінансових, виробничо-технологічних та інституційних факторів.

У міжнародній практиці питання оцінки безперервності діяльності регулюється, зокрема, Міжнародним стандартом аудиту (МСА) 570 "Безперервність діяльності", Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку [1].

МСА 570 (переглянутий у 2024 році) містить нові й переглянуті вимоги та матеріали щодо застосування, спрямовані на посилення оцінки аудитором спроможності суб'єкта господарювання продовжувати свою діяльність, а також комунікації та звітності з питань, пов'язаних із безперервністю діяльності. Метою даного стандарту є:

— сприяння послідовній практиці й поведінці та забезпечення ефективного реагування на виявлені ризики суттєвих викривлень, пов'язаних із безперервністю діяльності.

— посилення оцінки аудитором безперервності діяльності, включаючи підкреслення важливості належного прояву професійного скептицизму протягом усього аудиту;

— підвищення прозорості щодо обов'язків аудитора та роботи, пов'язаної з безперервністю діяльності, де це

доречно, включаючи посилення вимог до комунікації та звітності [1].

Аудитор зобов'язаний оцінити діяльність керівництва щодо безперервності діяльності, яка охоплює період не менше дванадцяти місяців з дати затвердження фінансової звітності; запропонувати керівництву розширити свою оцінку, якщо використовується інший період, і вжити додаткових заходів, якщо керівництво не бажає розширювати свою оцінку, включаючи обговорення з керівництвом та, у відповідних випадках, з особами, відповідальними за управління, причин такого рішення керівництва [1].

У вітчизняній науковій літературі досліджуються проблеми аудиту фінансової звітності, ризик-орієнтованого аудиту, аналізу платоспроможності та фінансової стійкості, проте галузеві аспекти аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств висвітлені недостатньо.

Серед актуальних напрямів досліджень можна виділити:

— удосконалення методів прогнозування грошових потоків і оцінки фінансової стійкості підприємств у ризиковому середовищі;

— розвиток ризик-орієнтованого аудиту в агропродовольчому секторі;

— розробку методик аудиту біологічних активів і запасів, пов'язаних із сільськогосподарським виробництвом і переробкою;

— інтеграцію аудиту фінансової звітності з аудитом сталого розвитку, нефінансових ризиків та ESG-факторів.

Разом із тим, специфічні особливості виноробства (біологічний характер активів, тривалість технологічного циклу, вплив теруарних та кліматичних ризиків) потребують більш детального методичного опрацювання саме у контексті принципу безперервності.



Рис. 2. Етапи аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств

Джерело: побудовано авторами.

Водночас варто наголосити, що в Україні аудиторська діяльність регулюється Законом України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність". Він установлює правові основи аудиту фінансової звітності та здійснення аудиторської діяльності в Україні, а також регулює відносини, що виникають у процесі її здійснення [3].

Щоб знизити ризики, пов'язані з проведенням аудиту, Рада з міжнародних стандартів аудиту та підтвердження достовірності інформації (IAASB) ухвалила рішення провести міжнародні дослідження й громадські консультації із представниками користувачів звітності. Метою цього проєкту було вдосконалення аудиторської практики під час виконання двох ключових завдань: задоволення потреб зацікавлених сторін і забезпечення узгодженості інформації, сформованої в процесі аудиту. За результатами досліджень було оновлено аудиторські процедури та запроваджено низку міжнародних стандартів аудиту [2].

Методологія аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств повинна ґрунтуватися на поєднанні:

- ризик-орієнтованого підходу (ідентифікація та оцінка суттєвих ризиків, що ставлять під сумнів безперервність діяльності);
- галузевого підходу (урахування специфіки виноградарсько-виноробного виробництва);
- системного підходу (інтеграція фінансових, операційних, технологічних та інституційних факторів у єдиний аналітичний профіль).

Пропонується здійснювати аудит безперервності діяльності виноробних підприємств за такими етапами (рис. 2).

На першому етапі аудитор формує загальне уявлення про умови функціонування виноробного підприємства та визначає ключові фактори ризику, що можуть поставити під сумнів його здатність продовжувати діяльність у майбутньому. Аналіз зовнішнього середовища включає: дослідження стану виноградників у регіоні (врожайність, поширеність хвороб, доступність сировини); дослідження кліматичних ризиків (заморозки, засухи, аномальні температури), які безпосередньо впливають на врожайність винограду; оцінку наслідків воєнних дій для території (ризик руйнування, мінування полів, порушення логістики); доступ до ринків збуту, експортних маршрутів, наявність обмежень на логістику.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на оцінку ресурсного та організаційного потенціалу підприємства, що передбачає вивчення структури та технічного стану основних засобів: пресів, ліній розливу, резервуарів для витримки та зберігання вина. Окрема увага приділяється наявності власних виноградників, їх продуктивності та залежності від імпортової сировини. Досліджується також ступінь диверсифікації продукції (столові, витримані, ігристі вина, виноматеріали), що дозволяє оцінити здатність підприємства адаптуватися до змін попиту. Важливою складовою є оцінка ефективності системи внутрішнього контролю, зокрема контролю якості на всіх етапах виробництва, що забезпечує стабільність технологічного процесу та збереження продукції.

Попередня оцінка ризиків дозволяє виявити основні загрози для безперервності діяльності підприємства. До них належать ризики ліквідності, що виникають через нестачу грошових коштів або прострочені платежі; кре-

дитні ризики, пов'язані зі значним борговим навантаженням; ринкові ризики, зумовлені коливанням попиту, підвищенням конкуренції або змінами податкового та регуляторного середовища; операційні ризики, які охоплюють можливі збої виробництва, втрати запасів або псування продукції; а також регуляторні ризики, що пов'язані зі змінами ліцензійних вимог, акцизного законодавства та інших нормативних обмежень.

Блок аналітичних процедур з оцінки фінансового стану спрямований на розуміння фінансової стійкості підприємства та його здатності генерувати кошти для підтримки безперервності. Першим напрямом аналізу є оцінка активів і капіталу. Аудитор звертає увагу на частку довгострокових біологічних активів, насамперед виноградників, та оцінює їхнє фізичне і технологічне оновлення, а також амортизацію, що впливає на продуктивність насаджень. Аналізу підлягає також обсяг незавершеного виробництва, тобто вина, що знаходиться у процесі витримки, а також обсяги виноматеріалів і готової продукції на складах. Важливо оцінити структуру джерел фінансування, яка включає власний капітал, кредити та залучені кошти, оскільки це впливає на стійкість підприємства перед зовнішніми фінансовими ризиками.

Наступним елементом є розрахунок фінансових коефіцієнтів. До них відносяться показники ліквідності (поточна, швидка та абсолютна), що дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Аналізуються коефіцієнти фінансової стійкості та автономії, що відображають залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його спроможність самостійно покривати боргові зобов'язання. Особливу увагу приділяють показникам покриття процентів та боргового навантаження, які демонструють можливість обслуговувати кредити та інші борги без загрози фінансової нестабільності.

Окремий напрям аналітичних процедур — аналіз грошових потоків. Він дозволяє оцінити, чи генерує підприємство достатні грошові надходження для забезпечення виробничих циклів, фінансування сезонних робіт, відновлення виноградників та оновлення обладнання. Крім того, аналіз грошових потоків допомагає визначити стабільність фінансових надходжень у міжсезоння, що є критично важливим для планування витрат та інвестицій у довгостроковій перспективі.

Оцінка виробничо-технологічного потенціалу та галузевих ризиків є важливим етапом

аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств, адже виноробство характеризується довгими виробничими циклами, залежністю від природних умов і високими вимогами до технології. Насамперед аналізується стан виноградників як основного біологічного активу: вікова структура лоз, рівень їх пошкодження внаслідок хвороб, шкідників, погодних явищ чи бойових дій, а також ефективність використання площ і врожайність, що дозволяє оцінити стабільність отримання сировини та потребу в оновленні насаджень.

Паралельно аудитор досліджує технологічні процеси, звертаючи увагу на дотримання технологічних норм у переробці винограду, ферментації та витримці вина, наявність систем контролю якості та лабораторного супроводу. Важливою складовою є аналіз технічного стану обладнання (резервуарів, барріків, холодильних систем) оскільки їх зношення може спричинити втрату якості або псування запасів. До галузевих ризиків також належать втрати якості продукції під час тривалої витримки, ризики псування через порушення температурного режиму та можливе пошкодження виробничої інфраструктури.

У межах аудиту оцінюються й стратегічні та ринкові фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Аналізується його позиція на ринку, цінова політика, репутація бренду, а також структура продуктової лінійки, зокрема частка преміальних, органічних та експортно орієнтованих вин. Вивчаються стратегічні плани розвитку (розширення виноградників, модернізація обладнання, вихід на нові ринки, участь у галузевих виставках), що дає змогу оцінити здатність підприємства адаптуватися до змін ринку та підтримувати безперервність діяльності в довгостроковій перспективі.

Аналіз стратегічних і ринкових факторів є важливою складовою оцінки здатності виноробного підприємства зберігати стабільність та забезпечувати безперервність діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. На цьому етапі аудитор досліджує, наскільки підприємство готове адаптуватися до змін попиту, конкурентного тиску та галузевих тенденцій. Важливо оцінити конкурентну позицію підприємства, зокрема його частку на внутрішньому та зовнішніх ринках, рівень цінової політики та сформовану репутацію бренду, що впливає на впізнаваність продукції й лояльність споживачів. Значну увагу приділяють аналізу структури продуктової лінійки. Наявність преміальних чи спеціалізованих марок, органічних

вин або продукції, орієнтованої на експорт, може створювати додаткові конкурентні переваги та підвищувати фінансову стійкість підприємства. Оцінюється також різноманітність асортименту та його відповідність сучасним споживчим тенденціям.

Не менш важливими є стратегічні плани розвитку підприємства. Аудитор вивчає плани щодо розширення виноградників, модернізації технологічного обладнання, підвищення ефективності виробничих процесів, а також наміри щодо виходу на іноземні ринки. Додатково враховується активність підприємства у професійних заходах (виставках, конкурсах, дегустаціях), що сприяє зміцненню іміджу та поширенню бренду. Сукупність цих аспектів дозволяє сформулювати цілісну оцінку стратегічного потенціалу виноробного підприємства та його здатності успішно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Оцінка управлінських планів і прогнозних показників є визначальним етапом аудиту безперервності діяльності виноробного підприємства, оскільки саме вона дає змогу встановити, наскільки реалістичною є його стратегія розвитку та чи здатне підприємство забезпечити фінансову стійкість у майбутніх періодах. На цьому етапі аудитор аналізує, чи відповідають управлінські плани фактичним можливостям підприємства, а також перевіряє обґрунтованість прогнозних показників, закладених у бюджети та бізнес-плани.

Насамперед здійснюється детальна перевірка бюджетів і планових документів. Аудитор оцінює прогнози продажів, зокрема їх підтвердженість укладеними контрактами, реальний попит на продукцію, потенціал експортних поставок. Аналізуються виробничі плани, що охоплюють обсяги переробки врожаю, тривалість і послідовність циклів витримки вина, а також актуальні та перспективні інвестиційні проєкти, пов'язані з розширенням виноградників, упровадженням нових технологій і модернізацією обладнання. Важливим елементом є аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства. Аудитор оцінює, як змінюватимуться грошові потоки за оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв, і визначає стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх коливань. Окрема увага приділяється чутливості фінансових результатів до змін ключових факторів: ринкових цін, урожайності виноградників, витрат на виробництво, валютних коливань, доступності кредитних ресурсів.

Крім того, проводиться тестування припущень, покладених в основу прогнозних показ-

ників. Аудитор перевіряє реалістичність прогнозних цін на продукцію, правильність визначення собівартості, обґрунтованість очікувань щодо залучення кредитів або інвестицій, а також оцінює можливі темпи відновлення ринків збуту після кризових подій чи змін у зовнішньому середовищі. Результати цього етапу дозволяють сформулювати висновок про те, чи здатне підприємство досягти заявлених стратегічних цілей і забезпечити свою безперервну діяльність у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Формування аудиторського висновку щодо безперервності діяльності є завершальним етапом аудиту, під час якого аудитор узагальнює результати проведених процедур та визначає ступінь загрози припинення діяльності підприємства. На основі отриманих доказів оцінюються як фактори, що підтримують стабільність роботи, так і ті, що можуть створювати суттєві ризики для подальшого функціонування. Це дозволяє сформулювати комплексне бачення фінансового стану, ефективності управління ризиками та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Важливою складовою цього етапу є класифікація виявлених ризиків: одні з них мають бути розкриті у примітках до фінансової звітності, інші — можуть вимагати модифікації аудиторської думки, якщо їх вплив є суттєвим. Такий підхід забезпечує прозорість звітності та дає користувачам повне уявлення про реальний стан справ на підприємстві. Поряд із цим аудитор формує рекомендації для керівництва щодо зміцнення фінансової стійкості, диверсифікації ризиків, покращення внутрішнього контролю та ефективнішого управління ліквідністю. У підсумку аудиторський висновок слугує не лише підтвердженням безперервності діяльності, а й орієнтиром для подальшого удосконалення управлінських рішень.

З урахуванням специфіки виноробних підприємств до ключових ризиків, що мають бути враховані аудитором при оцінці безперервності діяльності, належать: кліматичні та природні; воєнні й інфраструктурні; фінансово-економічні; регуляторні й податкові; репутаційні та ринкові ризики (рис. 3).

Аудитор має оцінити вплив означених ризиків на здатність підприємства генерувати достатні грошові потоки, підтримувати виробничий потенціал та виконувати свої зобов'язання.

Підвищення якості аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств є важливим елементом забезпечення їх фінансової стій-

Кліматичні та природні ризики	• підвищення температури, зміна кількості опадів, екстремальні погодні явища, що впливають на врожайність і якість винограду; • поширення хвороб і шкідників виноградників, ризики деградації ґрунтів.
Воєнні та інфраструктурні ризики	• фізичні пошкодження виноградників, виробничих потужностей та складських приміщень; • порушення логістики (блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури); • тимчасова окупація територій, мінування полів, обмеження доступу до виноградників.
Фінансово-економічні ризики	• нестабільність валютного курсу та відсоткових ставок за кредитами; • обмежений доступ до довгострокового фінансування для створення і відновлення виноградників; • зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.
Регуляторні та податкові ризики	• зміни акцизної політики щодо виноробної продукції; • посилення вимог до маркування, сертифікації та контролю якості алкогольних напоїв; • зміна режимів державної підтримки виноградарства і виноробства.
Репутаційні та ринкові ризики	• посилення конкуренції з боку імпортерів вин; • вимоги зовнішніх ринків щодо якості, екологічності виробництва, відстежуваності походження продукції; • імідж країни-виробника в умовах війни.

Рис. 3. Ризики, що мають бути враховані аудитором при оцінці безперервності діяльності виноробних підприємств

Джерело: побудовано авторами.

кості та довгострокової життєздатності. Ефективний аудит дозволяє своєчасно виявляти ключові ризики, оцінювати реалістичність управлінських прогнозів і планів, а також забезпечувати прозорість фінансової звітності для власників, інвесторів і кредиторів. У цьому контексті особливу увагу приділяють інтеграції галузевих ризиків, використанню специфічних аналітичних показників, застосуванню сценарного аналізу, а також оцінці збитків і відновлюваного потенціалу підприємства, що є особливо актуальним в умовах зовнішніх та економічних викликів.

Підвищення ефективності аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств передбачає комплексний підхід, який включає інтеграцію галузевих ризиків у систему планування та застосування спеціалізованих аналітичних показників. Інтеграція галузевого ризик-профілю дозволяє враховувати специфіку виноробства та передбачає включення до програм аудиту процедур оцінки стану виноградників, структури виноматеріалів і запасів, технології витримки та системи контролю якості продукції. Такий підхід забезпечує більш точну і повну оцінку ризиків, що можуть впливати на безперервність діяльності підприємства.

Розширення набору аналітичних показників дозволяє оцінювати не лише загальні фінансові параметри, а й специфічні для галузі фактори. Серед таких показників варто виділити коефіцієнт забезпеченості виноградниками, що відображає співвідношення площі продуктивних насаджень до виробничих потужностей, частку продукції з високою доданою вартістю у загальному обсязі реалізації, а також коефіцієнт покриття довгострокових зобов'язань майбутніми грошовими потоками від витриманих вин та експортних контрактів. Це дозволяє аудиторам отримати більш точне уявлення про фінансову спроможність підприємства та його здатність підтримувати безперервність виробничих процесів.

Сценарний аналіз та stress-testing стають важливими інструментами перевірки стій-

кості прогнозів керівництва. Оцінюється вплив негативних факторів, таких як часткова втрата врожаю, різке зростання відсоткових ставок, блокування каналів збуту, девальвація національної валюти або підвищення вартості енергоресурсів. Такий підхід дозволяє визначити потенційні загрози та оцінити готовність підприємства реагувати на кризові ситуації.

Особлива увага приділяється аудиту збитків і відновлюваного потенціалу підприємства. В умовах воєнних дій актуальним є контроль правильності відображення у фінансовій звітності втрат від пошкодження виноградників та виробничої інфраструктури, а також оцінка можливостей їх відновлення, що безпосередньо впливає на перспективи безперервності діяльності та можливість залучення фінансової підтримки, компенсацій чи грантових ресурсів.

Не менш важливим є поєднання фінансового аудиту з елементами аудиту сталого розвитку. Врахування екологічних та соціальних аспектів діяльності, таких як сертифікація, дотримання екологічних стандартів та соціальна відповідальність щодо працівників і місцевих громад, забезпечує доступ до ринків і інвестицій та сприяє зміцненню довгострокової стабільності підприємства.

У контексті принципу безперервності діяльності особливу вагу має не лише "формальна" аудиторська думка в звіті незалежного аудитора, а й структура розкриттів у примітках до фінансової звітності та якість комунікації з ключовими користувачами — власниками, кредиторами, потенційними інвесторами, державними органами, донорами та страховими компаніями.

Якщо аудитор ідентифікує суттєву невизначеність щодо здатності виноробного підприємства продовжувати діяльність, але при цьому керівництво надало реалістичні плани подолання кризової ситуації (реструктуризація боргу, залучення інвестора, переорієнтація ринків збуту, програми відновлення виноградарства тощо), то доречним є формування немодифікованої думки з розділом "Підстава для наголошення на питанні" та відповідним розкриттям в примітках. У випадках, коли припущення щодо безперервності діяльності є необґрунтованим або розкриття в фінансовій звітності є недостатнім, аудитор повинен модифікувати думку.

Важливо, щоб висновки аудитора були використані не лише як елемент дотримання регуляторних вимог, а й як основа для стратегічних управлінських рішень — перегляду бізнес-моделі, оптимізації структури активів, реалізації програм відновлення та модернізації виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Принцип безперервності діяльності має ключове значення для виноробних підприємств, оскільки тривалий біологічний і технологічний цикл, висока капіталомісткість виробництва, значні обсяги запасів та вплив зовнішніх ризиків істотно визначають їхню здатність генерувати стабільні грошові потоки й виконувати зобов'язання. Існуюче нормативне регулювання (зокрема, вимоги стандартів аудиту й фінансової звітності) створює загальну рамку для оцінки безперервності діяльності, однак галузеві особливості виноробства вимагають адаптації методик аудиту з урахуванням специфічних ризиків та показників.

У ході дослідження запропоновано методологічний підхід до аудиту безперервності діяльності виноробних підприємств, який базується на інтеграції ризик-орієнтованого, галузевого та системного підходів і передбачає послідовність етапів — від планування аудиту та попередньої оцінки ризиків до формування аудиторського висновку й рекомендацій для керів-

ництва. Обґрунтовано доцільність розширення аналітичних процедур (галузеві коефіцієнти, сценарний аналіз, stress-testing), посилення уваги до аудиту оцінки збитків і відновлюваного потенціалу, а також інтеграції фінансового аудиту з елементами аудиту сталого розвитку для більш повної оцінки перспектив безперервності діяльності виноробних підприємств.

Результати дослідження мають практичне значення для аудиторів, керівників і власників виноробних підприємств, а також для регуляторних органів, оскільки сприяють формуванню більш обґрунтованих рішень щодо підтримки та відновлення виноробної галузі в умовах підвищеної невизначеності та воєнних ризиків.

Перспективними напрямками розвідок виступають розробка та апробація галузевих аналітичних показників та обґрунтування поєднання фінансового аудиту з елементами сталого розвитку та ESG-аналітики.

Література:

1. IAASB. GOING CONCERN International Standard on Auditing (ISA) 570 (Revised 2024). URL: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2025-04/IAASB-ISA-570-Going-Concern-fact-sheet.pdf>.

2. Гринчишин Я. М. Аудит принципу безперервності діяльності та його вплив на антикризовий фінансовий менеджмент підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 57. С. 127—134. Doi: <https://doi.org/10.32843/bses.57-23>.

3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.

References:

1. IAASB (2024), "GOING CONCERN International Standard on Auditing (ISA) 570 (Revised 2024)", available at: <https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2025-04/IAASB-ISA-570-Going-Concern-fact-sheet.pdf> (Accessed 27 November 2025).

2. Grynychshyn, Ya. (2020), "Audit of the going concern principle and its impact on anti-crisis financial management of enterprises", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 57, pp. 127—134. Doi: <https://doi.org/10.32843/bses.57-23>.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On auditing financial statements and auditing activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Accessed 22 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

УДК 316.346.2-055.2:334.74

А. В. Гречко,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>

О. С. Солосіч,

асистент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0057-463X>

М. Д. Сінайко,

здобувачка кафедри міжнародного бізнесу та логістики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2081-4717>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.98

ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

A. Grechko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

O. Solosich,

Assistant of the Department of Economics and Entrepreneurship, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

M. Sinaiko,

Candidate for a degree of the Department of International Business and Logistics Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

FEMALE ENTREPRENEURSHIP AS A COMPONENT OF ENSURING THE INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMIC SYSTEM

Дана стаття присвячена аналізу ключових тенденцій та динаміки розвитку сфери жіночого підприємництва в Україні як системної складової реалізації інклюзивного підходу у межах національної економічної системи, формуванню відповідних напрямків забезпечення стимулювання процесів розвитку жіночого підприємництва. У статті ґрунтовно досліджено сутність взаємозв'язку процесів становлення інклюзивної економіки та розвитку жіночого підприємництва як одного з ключових його елементів. Здійснено детальний аналіз актуальних тенденцій зміни кількості підприємницьких суб'єктів у гендерному розрізі відповідних кількісних показників, а також їх географічної структури. Розглянуто ефективні практики організації спеціальних програм підтримки та стимулювання жіночого підприємництва в Україні. Ідентифіковано спектр потенційних напрямків забезпечення стимулювання та популяризації жіночого підприємництва у межах національної економічної системи.

This article is devoted to the analysis of key trends and dynamics of the development of the female entrepreneurship sphere in Ukraine as a systemic component of the implementation of an inclusive approach within the national economic system, the formation of relevant directions for ensuring the stimulation of the female entrepreneurship development

processes. The article thoroughly investigates the essence of the relationship between the processes of the formation of an inclusive economy and the development of female entrepreneurship as one of its key elements. A detailed analysis of the current trends in the number of business entities in the gender breakdown of the relevant analytical indicators, as well as their geographical structure, is carried out. The impact of the legal regime of martial law and active hostilities on the dynamics of key descriptive parameters of the development of female entrepreneurship in Ukraine is characterized, and the presence of relevant structural imbalances among the territories close to the line of hostilities and regions that serve as the main direction of business relocation is established. The most influential factors that explain territorial differences in the existing gender ratios of the number of relevant business entities are substantiated, which is explained by factors of infrastructure accessibility, security risks, resource provision and market opportunities. A list of problems associated with the presence of barriers and discriminatory manifestations in the realization of the entrepreneurial potential of women among socially vulnerable groups of the population, in particular internally displaced persons, persons with disabilities, veterans, and residents of rural areas, is established. Effective practices for organizing special programs to support and stimulate female entrepreneurship in Ukraine are considered. A range of potential areas for ensuring the stimulation and popularization of female entrepreneurship within the national economic system is identified, based on the implementation of a comprehensive state policy of financial, organizational, and informational and advisory assistance to the development of female entrepreneurship.

Ключові слова: підприємництво, жіноче підприємництво, розвиток, розвиток жіночого підприємництва, розвиток підприємництва, інклюзія.

Key words: entrepreneurship, female entrepreneurship, development, female entrepreneurship development, entrepreneurship development, inclusion.

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

На сьогоднішній день, однією з ключових проблем забезпечення ефективного функціонування національної економічної системи залишається забезпечення стабільності внутрішніх процесів розвитку та реалізація проактивного підходу у подоланні деструктивних наслідків повномасштабного вторгнення та дії правового режиму воєнного стану, що зумовило фізичне знищення значної частини вітчизняного промислово-виробничого потенціалу, втрати людського капіталу, виникнення кризових явищ на ринку праці, скорочення інфраструктурної спроможності національної економіки та загалом істотне обмеження можливостей до реалізації вітчизняного економічного потенціалу. Окреслена ситуація актуалізує проблематику дослідження питань розбудови інклюзивного середовища у межах національної економічної системи, покликаною на максимізацію рівня залученості людського потенціалу у функціонування економічної системи, а також забезпечення повноти реалізації еко-

номічних можливостей індивідів незалежно від раси, гендеру, фізичних або ментальних особливостей, сексуальної орієнтації тощо. У даному контексті особливої ваги набуває питання сприяння розвитку жіночого підприємництва як повноцінної складової розвитку інклюзивного підходу в межах національної економіки, що передбачає формування інституційних механізмів досягнення гендерної рівності, зокрема у питаннях можливостей жінок до активної реалізації власного підприємницького потенціалу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблематики становлення та розвитку інклюзивної економіки у межах національної економічної системи характеризуються наявністю жвавого академічного дискурсу, направленою на ідентифікацію ключових елементів понятійно-категоріального апарату теорії інклюзивної економіки, відповідних принципів та засадничих положень, що знайшло своє відображення у численних працях вітчизняних науковців таких як В. Андрущенко, І. Бобух, Є. Бойко, М. Вовчук, П. Коваль,

К. Крамаренко, Ю. Лисенко, В. Новіков, Т. Перегудова, М. Тріпак, О. Тютюнникова, С. Юрій.

Разом з тим, широкого розгляду та теоретико-методичної конкретизації проблематики розвитку інклюзивної економіки з позиції ролі жіночого підприємництва як складової реалізації відповідних процесів можна знайти у працях Ю. Бажал, Г. Герасименко, Я. Жаліло, Т. Журженко, Н. Ісакова, О. Коломієць, В. Ляшенко, О. Манжура, Н. Олійник, Г. Санко, В. Щербак.

Попри це, наразі, недостатньо дослідженою залишається проблематика актуального стану та тенденцій розвитку жіночого підприємництва в Україні як невід'ємного елементу розвитку інклюзивного підходу у межах національної економічної системи з врахуванням реалій дії правового режиму воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз поточних тенденцій та динаміки основних показників розвитку жіночого підприємництва як ключового елемента реалізації інклюзивного підходу у межах національної економічної системи, визначення перспективних напрямків стимулювання розвитку жіночого підприємництва в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теорія інклюзивної економіки виступає одним з фундаментальних елементів структурної побудови прогресивних національних економічних систем сучасності, ключові принципи якої інтегруються в системні процеси макроекономічного стратегування та прогнозування, формування функціональних напрямків реалізації державної політики та розбудови соціальної інфраструктури.

Більш того процеси інтеграції інклюзивних підходів у функціонування національних економічних систем є частиною ширших процесів інтелектуалізації суспільного розвитку, що має на меті забезпечення широкої залучення інтелектуальних ресурсів та сприяння повноти реалізації інтелектуального потенціалу людського капіталу як невід'ємної складової сучасної парадигми економічного зростання [1].

Інклюзивний підхід формується навколо принципів, покликаних на забезпечення рівної доступності всіх індивідів-суб'єктів економічної системи у питаннях розподілу доходів, ви-

користання суспільних благ, працевлаштування та в цілому реалізації власних індивідуальних економічних прав та можливостей незалежно від специфічних зовнішніх, фізичних або ментальних особливостей. Водночас, враховуючи вітчизняний контекст розвитку національної економічної системи, розвиток жіночого підприємництва виступає одним з першочергових кроків до імплементації складних засад реалізації інклюзивного підходу і потребує детального аналізу та розробки відповідних напрямів стимулювання розвитку таких процесів.

Жіноче підприємництво в Україні дедалі активніше перетворюється на вагомий елемент соціально-економічного розвитку держави, впливаючи на формування стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної економіки. Зміна економічних моделей, посилення цифрових інструментів та формування нових підходів до організації бізнес-процесів, спричинених як соціальними змінами, так і викликами воєнного часу, створили умови, за яких активність жінок у бізнес-секторі набула особливої ваги, ставши не лише бажаною, а й необхідною для економічного прогресу у довгостроковій перспективі.

Посилення участі жінок у бізнесі зумовлює не лише економічні результати, але й стимулює зміни у суспільних процесах, що стосуються гендерної рівності, зміни трудових моделей, трансформації традиційних уявлень про участь жінок в економічній сфері. Водночас, жіноче підприємництво в Україні характеризується багатокомпонентною структурою, що поєднує як традиційні малі форми бізнесу, так і сучасні технологічні проекти, які інтегруються у глобальні ринки, рівень розвитку яких варіюється залежно від регіону, економічних умов, підтримки підприємництва та загального стану соціально-економічної інфраструктури.

Упродовж останніх років участь жінок у підприємницькій діяльності в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання, що свідчить про глибокі соціально-економічні зрушення та адаптацію і перебудову бізнес-середовища до умов правового режиму воєнного стану. Статистичні показники [2] впродовж 2021—2025 років демонструють суттєві зміни структури підприємництва в Україні, зокрема про різні темпи розвитку чоловічого та жіночого сегментів. У 2021 році жінки вже мали незначну перевагу і випереджали чоловіків за кількістю зареєстрованих ФОПів (121883 проти 116344 відповідно), однак саме 2022 рік став

критичним, позначившись різким скороченням показників для обох груп (88677 проти 81449). Зменшення кількості підприємців у цей період можна пояснити воєнними діями, релокацією населення, економічною невизначеністю та зниженням ділової активності. Водночас, спад чоловічого сегменту був помітнішим, що може пояснюватися мобілізацією, зупинкою роботи виробничих галузей економіки, залежних від функціональної спроможності інфраструктурного забезпечення, та зниженням активності у сферах, де традиційно домінує чоловіча зайнятість. Починаючи з 2023 року спостерігається суттєве відновлення жіночого підприємництва, яке демонструє стрімке зростання, перевищуючи довоєнні показники (150216 проти 112165). У цей період кількість жінок-ФОП зростає майже вдвічі порівняно з 2022 роком, тоді як чоловічий сегмент відновлюється повільніше.

У 2024—2025 роках описана динаміка стає ще більш вираженою [2]. Аналітичні параметри чоловічого сегменту підприємницької діяльності стабілізуються повільніше, тоді як жіночий сегмент продовжує наближатися до історичного максимуму, утримуючи суттєве випередження (154920-15413 проти 99860-99071 відповідно), що може свідчити про поступову трансформацію загальної структури самозайнятості, у ході якої змінюються пріоритети різних груп населення та посилюється роль жіночого підприємництва як стабілізуючого елементу економічної активності.

Разом із загальною динамікою варто враховувати й географічний аспект, оскільки структура підприємництва суттєво різниться між регіонами.

Карта регіонального розподілу жіночих ФОПів [2] станом на листопад 2025 року демонструє значну територіальну нерівномірність, що відображає концентрацію жіночого підприємництва переважно у більш безпечних і економічно активних регіонах країни. Найвищі показники спостерігаються у великих урбанізованих центрах та областях, що характеризуються високим рівнем ділової активності, зокрема, місто Київ (20 286), Дніпропетровська (15 129) та Львівська (11 274) області демонструють найпотужнішу концентрацію ФОПів-жінок, що можна пояснити високою щільністю населення, розвинутим ринком послуг, високим рівнем платоспроможного попиту, наявністю інфраструктури для розвитку малого бізнесу, якістю надання логістичних послуг, а також тим, що дані регіони стали основними центрами релокації бізнесу

та населення з прифронтових і тимчасово окупованих територій.

Центральні й частково північні області демонструють середню інтенсивність жіночого підприємництва, Вінницька (6 171), Полтавська (11 846), Кіровоградська (4 231) та Черкаська (6 469), що свідчить про стабільну, але більш помірну діяльність жінок-підприємниць. Структура цих регіонів, що поєднують локальні міські вузли та широкі сільські площі, забезпечують помірний, проте систематично зростаючий темп розвитку жіночого підприємництва. До того ж, здатність саме цих областей прийняти значний потік внутрішньо переміщених осіб сприяла формуванню нових підприємницьких ініціатив.

Найнижча активність представлена в регіонах, що зазнали значних руйнувань або перебувають у безпосередній близькості до районів ведення активних бойових дій: Луганська область (170), Херсонська (1 142), Донецька (1 865) та частково Запорізька (3 826). Недостатній рівень розвитку інфраструктурного забезпечення, високі ризики для пересування, зниження економічної активності та масове переміщення населення створюють передумови, за яких підприємництво в цих регіонах практично не може повноцінно функціонувати, оскільки значна частина підприємниць переносить свою діяльність або реєстрацію в більш стабільні області.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що географія жіночого підприємництва в Україні формується переважно з врахуванням факторів інфраструктурної доступності, безпекових ризиків, ресурсного забезпечення і ринкових можливостей. Структура жіночого підприємництва в Україні демонструє чітку орієнтацію у сферах, що поєднують інтенсивну взаємодію з населенням, доступність та відносно невисокі стартові бар'єри.

Найбільшу частку становить роздрібна торгівля, яка охоплює 32% усіх зареєстрованих ФОПів (49 788 осіб), що зберігає лідерство завдяки можливості швидкого запуску та гнучкості процесів організації бізнесу, розвитку електронної комерції. Вагому частку становлять також інші індивідуальні послуги (7%) та оптова торгівля (7%). Помітним є також посилення ролі жінок у сферах освіти (7%), інформаційних послуг (5%) та комп'ютерного програмування (5%). Разом із тим креативні напрями та професійні послуги, зокрема реклама (3%) та інша професійна діяльність (3%) формують новий сегмент жіночої само-

зайнятості, які демонструють швидку динаміку, оскільки не потребують значних інвестицій, легко масштабуються онлайн та відповідають зростаючому попиту на цифрові та креативні продукти [2].

Водночас у структурі жіночого підприємництва чітко виділяється категорія "інші" (25%), що об'єднує широкий спектр локальних сервісів, побутових послуг, індивідуальних консультацій, мікробізнесів та проєктів, орієнтованих на вузькі потреби населення. Порівняно стабільним залишається і ресторанний сегмент та кафе, що представлені 6%, які залишаються популярними завдяки розвитку локальної гастрономії та сервісу послуг доставки [2].

Незважаючи на те, що частка жінок у підприємстві зростає, проблематика гендерної нерівності зберігає свою актуальність, зокрема, жінки мають обмежений доступ до ресурсів, слабші фінансові позиції та частіше стикаються з дискримінаційними практиками. Згідно результатів актуальних досліджень [3], основним джерелом стартового капіталу для підприємниць залишаються власні заощадження, тоді як чоловіки мають більше шансів отримати кредити чи позикові кошти. Даний факт пояснюється наявністю гендерного розриву у заробітній платі, який обмежує можливості жінок формувати стартовий власний капітал.

Однією з ключових перешкод залишається доступ до фінансування та інституційної підтримки, що виявляє себе у складності отримання кредитів для започаткування або масштабування бізнесу, високих відсоткових ставках, недовірі до банківської системи, а також недостатній поінформованості щодо наявних спеціальних кредитних програми для жінок. Аналогічні проблеми спостерігаються з грантовим фінансуванням у частині пошуку відповідних програм, формальних процедур з подання грантових заявок та формування звітної документації, що в свою чергу, створює додаткові бар'єри для представниць малого та мікробізнесу.

Додатковим стримуючим чинником є низький рівень довіри до державних органів та регуляторної невизначеності, що істотно ускладнює процеси довгострокового бізнес-планування.

Дія правового режиму воєнного стану, в свою чергу загострила вже наявні проблеми та створила нові виклики. Для підприємниць, особливо у сільських регіонах, критичними стали брак робочої сили через міграцію та активні мобілізаційні заходи, зниження купі-

вельної спроможності населення, руйнування інфраструктури та підвищена фізична небезпека ведення підприємницької діяльності. Додаткові бар'єри виникають для жінок серед соціально вразливих груп населення: внутрішньо переміщені особи, особи з інвалідністю, ветеранки, мешканки сільських територій стикаються з обмеженим доступом до інфраструктури, нижчим рівнем обізнаності про програми підтримки, більшим навантаженням з догляду за дітьми та домогосподарством, а також подвійною дискримінацією, як за гендерною ознакою, так і за статусом, а саме ВПО, інвалідність тощо.

Однак, варто зазначити, що і потенціал жіночого підприємництва в Україні посилюється та демонструє значні перспективи завдяки поєднанню ряду ключових факторів. Насамперед жіноче підприємництво варто розглядати як розглядається як суттєвий ресурс економічного зростання та післявоєнного відновлення, адже за даними міжнародних організацій, невикористаний економічний потенціал жінок у світі залишається дуже високим, а підвищення їхньої участі безпосередньо впливає на зростання ВВП та підвищення стійкості національних економічних систем. Більш того, жіночий бізнес часто несе важливу соціальну місію: підприємці створюють нові робочі місця, підтримують місцеву економіку, реалізують освітні, креативні, соціально-орієнтовані проєкти, які покращують добробут населення на локальному рівні.

У 2025 році одним із ключових чинників, який посилює можливості жіночого підприємництва, стає активне розширення освітніх і грантових програм. Жінки-підприємці можуть скористатися такими ініціативами, як зокрема освітньо-грантова програма для жінок-ветеранок REDPRENEUR від "Час Змін" [4], спрямованої на підтримку осіб, що постраждали від війни та прагнуть запустити або відновити власну справу. Для представниць агросектору діє програма Empowering Women in Agrifood від "Дія.Бізнес" [5] та партнерів, що передбачає менторську підтримку, навчання та можливість отримання грантового фінансування. Паралельно функціонують загальні грантові програми "Дія" для створення або розвитку власної справи [6], орієнтовані на мікро- та малий бізнес, включно з тими, хто постраждав від війни. Важливе місце в екосистемі підтримки займають також інкубаційні та освітні програми, зокрема Social Impact Award Ukraine

2025, що пропонує командам підприємців навчання, а також ресурси для реалізації соціально значущих ініціатив [7].

Реалізація та активний розвиток вищезазначених програм сприяє зменшенню бар'єрів для започаткування бізнесу жінками, забезпечує доступ до знань, мережевих зв'язків та фінансових ресурсів, що у комплексі формує стійку основу для сталого зростання жіночого підприємництва та його подальшої проактивної ролі у відновленні й модернізації національної економічної системи.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна визначити наступні перспективні напрямки стимулювання розвитку жіночого підприємництва у межах національної економічної системи:

- забезпечення повноти інституційно-правового оформлення системи підтримки жіночого підприємництва, що передбачає подолання бар'єрності доступу жінок до підприємницьких ресурсів, досягнення рівноправного доступу до інфраструктури розвитку підприємництва;

- формування профільних програм державного грантування проектів у сфері жіночого підприємництва, направлених на активізацію відповідних підприємницьких зусиль у пріоритетних секторах економіки;

- застосування фіскальних інструментів стимулювання підприємницької активності у пріоритетних сферах розвитку національної економічної системи, зокрема жіночому підприємстві [8];

- створення консультаційних та освітніх платформ націлених на забезпечення організаційної та інформаційної підтримки жіночого підприємництва;

- імплементація гендерно-орієнтованих підходів до провадження державної економічної політики, врахування відповідних гендерно чутливих аспектів в процесі розробки та реалізації нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності;

- стимулювання процесів інтеграції жінок у високотехнологічні та інноваційні сектори національної економічної системи шляхом створення сприятливих умов до їх залучення у програми інкубаційного та акселераційного розвитку підприємництва;

- розробка та впровадження комплексних інформаційно-комунікаційних стратегій, направлених на популяризацію жіночого підприємництва, створення мережевих платформ коопераційної взаємодії націлених на забезпечення більш ефективного обміну досвідом та

ефективними практиками ведення підприємницької діяльності;

- здійснення цілеспрямованих державних рестрикційних заходів, направлених на обмеження виникнення гендерно дискримінаційних практик таких як гендерний розрив в оплаті праці, "скляна стеля" тощо.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що жіноче підприємництво виступає важливим фактором трансформації економічного середовища України, демонструючи здатність до адаптації та структурного розширення навіть в умовах воєнних викликів. Проаналізовані тенденції свідчать про значний потенціал цього сегмента, реалізація якого потребує імплементації комплексних заходів направлених на забезпечення посилення інституційної підтримки жіночого підприємництва в Україні та усунення наявних бар'єрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз актуальних тенденцій розвитку жіночого підприємництва як ключового елемента реалізації інклюзивного підходу у межах національної економічної системи; ідентифіковано відповідні галузеві та регіональні особливості, визначено ключові фактори впливу на процеси розвитку жіночого підприємництва, проаналізовано актуальні кейси ефективного сприяння та популяризації жіночого підприємництва в Україні. Розроблено перелік перспективних напрямків стимулювання розвитку жіночого підприємництва у межах національної економічної системи.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок у даному предметному полі дослідження є формування прикладних механізмів державної політики інклюзивного розвитку у частині забезпечення стимулювання та розвитку жіночого підприємництва.

Література:

1. Tulchynska S., et al. Artificial intellectualization in the assessment system of the safe development of economic entities. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102. No 8. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No8/6Vol102No8.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

2. 61 % нових ФОПів цього року відкривають жінки. OpenDataBot.ua. 2025. URL: <https://>

opendatabot.ua/analytics/women-entrepreneurs-2025 (дата звернення: 01.12.2025).

3. Проблеми та виклики жінок-підприємниць. Київська школа економіки. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Problemi_ta_viklivi_zhinok_pidpriyemits_310124.pdf

4. Грантові можливості для жінок. Центр розвитку "Час Змін". 2025. URL: <https://chas-zmin.com.ua/grantovi-mozhlyvosti-dlya-zhinok-8> (дата звернення: 01.12.2025).

5. Empowering Women in Agrifood: освітньо-грантова програма для підприємниць. Дія.Бізнес. 2025. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/empowering-women-in-agrifood-osvitno-hrantova-prohrama-dlia-pidpriyemys> (дата звернення: 01.12.2025).

6. Грант на власну справу. Дія. 2025. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (дата звернення: 01.12.2025).

7. Social Impact Award Ukraine 2025. Дія.Бізнес. 2025. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/social-impact-award-ukraine-2025> (дата звернення: 01.12.2025).

8. Гречко А. В., Солосіч О. С., Павленко А. В. Вплив податкового навантаження на економічну безпеку суб'єктів господарювання: теорія та практика. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5999> (дата звернення: 01.12.2025).

References:

1. Tulchynska, S., et al. (2024), "Artificial intellectualization in the assessment system of the safe development of economic entities", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, [Online], vol. 102, no. 8. available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No8/6Vol102No8.pdf> (Accessed 1 December 2025).

2. OpenDataBot.ua. (2025), "This year, 61% of newly registered individual entrepreneurs (FOPs) are women", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/women-entrepreneurs-2025>, (Accessed 1 December 2025).

3. Kyivs'ka shkola ekonomiky (2024), "Problems and Challenges of Women Entrepreneurs", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Problemi_ta_viklivi_zhinok_pidpriyemits_310124.pdf (Accessed 1 December 2025).

4. Tsentrazvytku "Chas Zmin" (2025), "Grant Opportunities for Women", available at: <https://chaszmin.com.ua/grantovi-mozhlyvosti-dlya-zhinok-8> (Accessed 1 December 2025).

5. Diia.Biznes (2025), "Empowering Women in Agrifood: osvithno-hrantova prohrama dlia pidpriyemnyts", available at: <https://business.diaa.gov.ua/news/empowering-women-in-agrifood-osvitno-hrantova-prohrama-dlia-pidpriyemys>

gov.ua/news/empowering-women-in-agrifood-osvitno-hrantova-prohrama-dlia-pidpriyemys (Accessed 1 December 2025).

6. Diia (2025), "Grant Opportunities for Women", available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu> (Accessed 1 December 2025).

7. Diia.Biznes (2025), "Social Impact Award Ukraine 2025", available at: <https://business.diaa.gov.ua/news/social-impact-award-ukraine-2025> (Accessed 1 December 2025).

8. Hrechko, A.V., Solosich, O.S. and Pavlenko, A.V. (2025), "Impact of Tax Burden on the Economic Security of Business Entities: Theory and Practice", Efektyvna ekonomika [Online], vol. 3. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5999> (Accessed 1 December 2025).
Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 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 658.56:658.7: 658.012

І. А. Ажаман,

д. е. н., професор кафедри менеджменту і маркетингу,

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0245-1652>

О. І. Мельничук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-0478>

О. Ю. Крупська,

здобувач ОС "Магістр" за спеціальністю "Менеджмент", Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7752-5096>

Р. В. Чорненький,

здобувач ОС "Магістр" за спеціальністю "Менеджмент", Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9038-0256>

В. В. Діцан,

здобувач ОС "Магістр" за спеціальністю "Менеджмент", Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0882-7824>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.105

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

I. Azhaman,

Doctor of Science in Economics, Professor of the Department of Management and Marketing,

Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

O. Melnychuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,

Odesa State Agrarian University

O. Krupskaya,

Master's degree candidate in Management, Odessa State Agrarian University

R. Chornenkyi,

Master's degree candidate in Management, Odessa State Agrarian University

V. Ditsan,

Master's degree candidate in Management, Odessa State Agrarian University

STRATEGY FOR MANAGING PRODUCT QUALITY AT AN ENTERPRISE BASED ON LOGISTICS AND INNOVATION DEVELOPMENT

У статті обґрунтовано необхідність формування сучасної стратегії управління якістю аграрної продукції на основі інтеграції логістичних принципів та інноваційних технологій. Показано, що традиційні підходи вибіркового контролю не забезпечують належного рівня якості в умовах трансформованих логістичних маршрутів, кліматичних змін та зростання технологічних ризиків. Доведено, що оптимізація потоків "постачання — виробництво — збут" у поєднанні з цифровими рішеннями створює передумови для мінімізації втрат споживачів та переходу до безперервного, проактивного моніторингу якості.

Розкрито сутність трирівневої моделі стратегічного управління якістю, що охоплює логістичний, інноваційно-технологічний та інституційно-репутаційний рівні, забезпечуючи узгодженість внутрішніх процесів підприємства та його взаємодії з контрагентами. Встановлено, що сучасне зовнішнє середовище, зокрема геополітичні, економічні та технологічні фактори, одночасно створює як ризики, так і стимули для модернізації системи контролю якості.

Визначено, що забезпечення стабільності виробництва та експорту агропродукції потребує цифровізації логістичних процесів, оновлення інфраструктури зберігання та транспортування, а також впровадження технологій відстежування руху продукції на всіх етапах.

The article substantiates that the strategy for managing the quality of agricultural products should be based on the integration of logistics principles and innovative technologies, which ensures a systematic approach to increasing competitiveness in a dynamic external environment. It has been proven that traditional control models focused on selective testing and recording of final parameters are insufficient in conditions of changing transport routes, climate change, and risks of technological regime violations. A logistics approach based on optimizing the "supply-production-sales" flows ensures the minimization of losses in the consumer properties of products, while innovative solutions create opportunities for continuous monitoring, forecasting, and automation of control.

It has been shown that the quality of agricultural products is formed through the interaction of material, information, and management flows, so an effective strategy must ensure their coordination in a single system. A three-level model is proposed, covering the logistical, innovative-technological, and institutional-reputational levels, which allows harmonizing the internal processes of the enterprise and its interaction with counterparties. It has been established that the introduction of digital technologies, such as satellite monitoring, automated control systems, and others, ensures the transition from reactive to proactive quality management and forms a reliable product traceability system at all stages.

An analysis of the external environment has shown that geopolitical, economic, and technological factors simultaneously increase risks and stimulate the modernization of quality management systems. Military threats, disruptions to transport infrastructure, and increasing demands from international markets are transforming logistics and innovation components into key elements for ensuring the stability of production and exports. The need to improve logistics processes, upgrade storage and transportation infrastructure, and implement large-scale digital control systems has been emphasized.

Ключові слова: управління якістю, продукція, логістичний підхід, інновації, цифровізація, агропідприємство, теоретичні основи.

Key words: quality management, products, logistical approach, innovation, digitalization, agricultural enterprise, theoretical foundations.

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

На сучасному етапі розвитку національної економіки аграрний сектор залишається ключовим драйвером експортного потенціалу та валютних надходжень. Водночас, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної агропромислової продукції на світових ринках безпосередньо корелює з трансформацією систем управління якістю. Традиційно контроль якості зосереджений виключно на виробничому етапі, проте він є недостатнім в умовах глобалізації ринків та ускладнення ланцюгів постачання.

В умовах воєнного стану та дестабілізації логістичних каналів, фактор логістики набуває статусу критичного чинника збереження споживчої вартості продукції. Порушення ритмічності постачань, вимушена переорієнтація транспортних потоків та зростання термінів зберігання товарів актуалізують проблему мінімізації втрат якості на етапах товароруку. Відтак, логістична складова перестає бути виключно операційною функцією і стає інтегральною частиною стратегічного управління якістю.

Поряд із цим євроінтеграційний вектор руху України вимагає гармонізації вітчизняних стандартів з регламентами ЄС, що передбачає повний контроль якості продукції "від лану до столу". Вирішення цього завдання можливе лише за умови імплементації інноваційних технологій (цифровізація, точне землеробство, автоматизовані системи моніторингу), які забезпечують прозорість процесів та відповідність екологічним і безпековим нормам.

Отже, існує об'єктивна суперечність між зростаючими вимогами до якості аграрної продукції та застарілими механізмами її забезпечення в умовах логістичних обмежень. Це зумовлює необхідність розробки науково обгрунтованої стратегії управління якістю, що базується на синергетичному поєднанні логістичних принципів та інноваційних рішень, що й підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління розвитком аграрних підприємств розглядається вченими крізь призму різних складових:

інноваційної, логістичної та безпекової. Вагомим є внесок Ю.О. Лупенка, М.Й. Маліка та О.Г. Шпикуляка, які у своїх працях обґрунтовують інституційні засади розвитку аграрного підприємництва. Зокрема, доводиться, що перехід до інноваційної моделі розвитку є стратегічно важливим для збереження конкурентоспроможності сектору, особливо в умовах повоєнної відбудови [5, 8—10]. Бричко А.М., Бондар А.В. приділили увагу формуванню синергетичного ефекту у стратегічному управлінні агропідприємствами [2]. Бондарчук Н., Васільєва Л. і Мінковська А. приділили увагу дослідженню питань стратегічного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства [1].

Критичним фактором стабільності агробізнесу в умовах воєнного стану стає фінансова та логістична безпека. Ці питання ґрунтовно досліджує Н.В. Трусова. У своїх роботах вона аналізує механізми формування потенціалу беззбитковості та фінансової безпеки аграрних підприємств. Її висновки щодо управління ризиками безпосередньо корелюють з необхідністю побудови стійких логістичних ланцюгів, здатних функціонувати в умовах невизначеності [7].

Окремий напрям досліджень присвячено безпосередньо логістиці. О.М. Сумець у своїх працях розробив теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств АПК. Автор розглядає логістику не як допоміжну функцію транспортування, а як комплексну систему управління потоками, що формує додану вартість. Цей підхід є ключовим для нашого дослідження, оскільки якість продукції формується на кожному етапі логістичного ланцюга [6].

Варто також відзначити дослідження Онегіної В.М., Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М., які серед іншого досліджували питання формування та впровадження системи управління якістю агропродукції [4].

Враховуючи глибину досліджень актуальним залишається питання формування інтегрованого підходу. Більшість праць розглядають логістику та інновації як окремі напрями, тоді як сучасні виклики вимагають їх синергії в єдиній стратегії управління якістю. Все це обґрунтовує актуальність теми досліджень, їх теоретичну та практичну цінність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Відповідно до вказаного, метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад фор-

мування стратегії управління якістю продукції аграрних підприємств шляхом інтеграції логістичних принципів оптимізації потоків та впровадження інноваційних технологій контролю на всіх етапах ланцюга "постачання-виробництво-збут".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економічній науці управління якістю продукції аграрного сектору зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційне тлумачення якості виключно як відповідності фізико-хімічних параметрів продукції встановленим стандартам (ДСТУ, ISO) втрачає свою актуальність в умовах глобалізації ринків та цифровізації економіки. Науковий дискурс зміщується у площину процесного підходу, де якість розглядається як інтегральна характеристика ефективності функціонування всього ланцюга створення вартості. У цьому контексті стратегія управління якістю аграрного підприємства не може обмежуватися лише технологічними аспектами вирощування, а повинна базуватися на синергетичній взаємодії логістичних потоків, інноваційних технологій та інституційного середовища.

Відповідно теоретико-методологічне підґрунтя дослідження ґрунтується на визначенні того, що агропромислове виробництво є складною стохастичною системою, результативність якої визначається здатністю підприємства нівелювати вплив зовнішніх факторів-загроз та використовувати вплив факторів-можливостей.

В умовах воєнного стану та порушення традиційних економічних зв'язків, логістична складова трансформується з допоміжною функцією транспортування у критичний фактор збереження споживчої вартості продукції. Водночас, інноваційна складова виступає інструментом подолання інформаційної неузгодженості між виробником та споживачем, забезпечуючи прозорість процесів.

Виходячи з цього, запропонована стратегія управління якістю є багаторівневою ієрархічною системою, що охоплює три взаємопов'язані рівні:

Перший рівень — логістичний, який базується на теорії управління матеріальними потоками. Специфіка аграрної продукції (біологічна активність, обмежений термін зберігання, залежність від кліматичних умов) вимагає розгляду якості як функції часу та умов переміщення. Адже будь-яка диск-

Таблиця 1. Система методів дослідження стратегічного управління якістю аграрного підприємства

Етап дослідження	Завдання етапу	Використані методи	Сутність методу та очікуваний результат
I. Діагностичний	Виявлення «слабких місць» у ланцюзі, де відбувається втрата якості продукції.	Картування потоку створення цінності (VSM-аналіз)	Метод графічного зображення руху матеріальних та інформаційних потоків. Дозволяє візуалізувати весь шлях продукції від поля до точки відвантаження та ідентифікувати етапи, які не додають цінності, а лише створюють втрати (наприклад, надмірне очікування на елеваторі, зайві перевантаження).
II. Аналітичний	Оцінка ефективності логістичних операцій.	SCOR-моделювання	Методика діагностики, що дозволяє розкласти складний логістичний процес на прості складові: планування, закупівля, виробництво, доставка. Дозволяє розрахувати шлях «Ідеального виконання замовлення» - частку продукції, доставленої вчасно, в повному обсязі та без пошкоджень.
III. Оціночний	Вибір оптимальних інноваційних технологій для впровадження.	Метод аналізу ієрархій (Метод Т. Сааті)	Математичний інструмент прийняття рішень у багатокритеріальних задачах. Метод економіко-математичного моделювання, який дозволяє обрати найкращу інновацію (наприклад, між впровадженням дронів чи автоматизацією складу) шляхом порівняння їх важливості для збереження якості продукції.
IV. Прогностичний	Оцінка економічного ефекту від пропонованої стратегії.	Економіко-статистичне моделювання	Побудова прогностичних моделей, які показують, як зменшення часу транспортування вплине на кінцеві показники якості зерна та фінансовий результат підприємства.

Джерело: складено автором на основі [1—4, 6, 10].

ретність або затримка у логістичному ланцюзі (простої транспорту, порушення температурних режимів, неефективна складська логістика) призводить до незворотних втрат якісних характеристик (вмісту білка, клейковини, олійності тощо). Отже, на цьому рівні стратегія передбачає впровадження принципів "ощадливого виробництва" та логістики "точно в час" (Just-in-Time), що дозволяє мінімізувати терміни перебування продукції на проміжних етапах, де ризики втрати якості є найвищими.

Другий рівень — інноваційно-технологічний — базується на концепціях "Індустрія 4.0" та "Агро 4.0". Його теоретичною основою є перехід від дискретного лабораторного контролю до безперервного цифрового моніторингу. Використання технологій Інтернету речей (IoT), супутникового моніторингу полів, дронів та систем штучного інтелекту дозволяє перетворити процес управління якістю з реактив-

ного (реагування на виявлені невідповідності) на проактивний (попередження виникнення дефектів). Інновації забезпечують об'єктивізацію даних про якість, усуваючи суб'єктивний "людський фактор", та створюють цифрову екосистему підприємства, де кожна одиниця продукції має свій "цифровий двійник" із повною історією походження.

Третій рівень — інституційно-репутаційний рівень — є критично важливим для стратегічного позиціонування на міжнародних ринках. Він базується на теорії транзакційних витрат та економіці довіри. Якість тут розглядається як інструмент формування репутаційного капіталу. Забезпечення повної простежуваності через технології блокчейн, дотримання екологічних стандартів (у рамках European Green Deal) та сертифікація процесів формують інституційну довіру до виробника. Стратегія на цьому рівні спрямована на капіталізацію якості: перетворення високих стандартів виробництва та логістики на додану вартість бренду.

Реалізація цієї трирівневої моделі відбувається наскрізно через усі ланки операційного циклу підприємства.

Ланка "Постачання" передбачає вхідний контроль якості ресурсів (насіння, добрив, пального) та оптимізацію закупівельної логістики для запобігання використанню неякісної сировини, що унеможливує отримання якісного кінцевого продукту.

Ланка "Виробництво" через впровадження точного землеробства як методу оптимізації вегетаційних умов та внутрішньої логістики збирання врожаю для мінімізації механічних пошкоджень й втрат біологічної маси.

Ланка "Збут" передбачає забезпечення цілісності "ланцюгів постачання", використання смарт-контрактів та оптимальних форм організації перевезень, що гарантують кінцевому споживачу отримання продукції із задекларованими якісними параметрами.

Таким чином, стратегічне управління якістю сучасного аграрного підприємства є комп-

лексною системою адаптивного менеджменту, яка шляхом інтеграції оптимізованих логістичних потоків та передових цифрових технологій забезпечує максимізацію споживчої цінності продукції та мінімізацію сукупних втрат у ланцюзі постачання.

При формуванні стратегії управління якістю продукції аграрних підприємств шляхом інтеграції логістичного підходу та інноваційних технологій на етапах ланцюга "постачання-виробництво-збут" доцільним є поєднання якісних методів для оцінки організаційних факторів та кількісних методів для вимірювання ефективності матеріальних потоків. Для цього пропонується методологічний алгоритм, що включає чотири етапи, на кожному з яких застосовано специфічний науковий інструментарій (Табл. 1).

Центральне місце в методології посідає SCOR-моделювання. Суть цього методу полягає в тому, щоб розглядати логістику підприємства не як хаотичний набір дій, а як стандартизований процес із чіткими етапами та процесами. Це дозволить встановити пряму залежність: як надійність логістичного ланцюга впливає на збереження споживчих властивостей товару. Наприклад, за допомогою цієї моделі можна кількісно довести, що інвестиції в якісну складську логістику можуть лати більший приріст вартості кінцевого продукту, ніж просте збільшення обсягів виробництва.

Для обґрунтування вибору інноваційних рішень застосовано метод аналізу ієрархій. Його суть полягає у розкладанні складної проблеми вибору на прості складові. Експерти оцінюють різні технології (наприклад, блокчейн, GPS-трекери, "розумні" датчики) за шкалою важливості. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму і науково обґрунтувати, чому підприємству варто інвестувати саме наприклад в цифровізацію контролю якості, а не в інші напрями.

Важливим елементом методології є також використання бенчмаркінгу (порівняльного аналізу). Сутність методу полягає у співставленні показників якості та логістичних витрат

Таблиця 2. Матриця впливу зовнішніх факторів навколишнього середовища на логістичні та інноваційні компоненти системи якості

Фактори зовнішнього середовища	Вплив на логістичну складову якості (Збереження продукції)	Вплив на інноваційну складову якості (Контроль та моніторинг)
Політико-правові (Євроінтеграція та регулювання)	Гармонізація законодавства України з регламентами Європейського Союзу вимагає повної перебудови складської логістики під стандарти НАССР. Це змушує підприємства систему зберігання продукції, що мінімізує ризики псування.	Жорсткі вимоги партнерів щодо підтвердження наявності продукції певної якості («від лану до столу») стимулюють примусове впровадження системи цифрової прозорості та електронного документообігу, без якого постачання (в т.ч. експорт) стають неможливими.
Військово-економічні (Дестабілізація ринку)	Руйнування портової інфраструктури та блокування кордонів збільшило термін обороту логістичних ланцюгів у 2-3 рази. Це створило критичні навантаження на систему збереження якості під час транспортування, вимагаючи використання спеціалізованих контейнерів та технологій збереження.	Високі воєнні ризики та неможливість фізичного контролю вантажів на певних етапах прискорили перехід до дистанційного моніторингу. Інновації (супутниковий зв'язок, автономні датчики) стали єдиним способом гарантувати якість вантажу в «сліпих зонах» логістики.
Технологічні (Глобальна цифровізація)	Поява нових видів пакування (зокрема з газомодифікуючим середовищем) дозволяє нівелювати вплив подовжених логістичних ланцюгів, зберігаючи кондиційність продукції навіть за умови тривалого часу доставки, що особливо важливо для експортних операцій.	Доступність технологій Інтернету речей та штучного інтелекту дозволяє перейти від вибіркового лабораторного аналізу до суцільного автоматизованого сканування якості партії продукції, що знижує вплив людського фактору та корупційних ризиків при прийнятті продукції.

досліджуваних українських підприємств із показниками кращих світових компаній-аналогів. Це дає змогу виявити "розриви ефективності" та сформувані конкретні цілі для стратегії управління якістю.

Застосування запропонованого методологічного апарату дозволить перейти від інтуїтивних рішень до науково обґрунтованого управління, де кожен крок підтверджений розрахунками та аналізом реальних процесів.

Формування стратегії управління якістю продукції аграрних підприємств відбувається під тиском комплексу зовнішніх факторів, які строрюють умови для розвитку або стогнації логістичних та інноваційних підсистем. Для ідентифікації цих впливів проведено структурний аналіз середовища, результати якого згруповано за напрямками впливу на ключові елементи системи управління якістю (Табл. 2).

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що зовнішнє середовище сьогодні діє як каталізатор примусової модернізації. Традиційна система управління якістю, яка базувалася на стабільній логістиці та паперовому контролі, виявилася нежиттєздатною.

Критичним викликом для логістичної складової стало забезпечення температурного режиму, режиму вологості та інших, які істотно впливають на якісні параметри агропродукції в умовах енергетичного дефіциту та подовжених маршрутів. Це змусило агровиробників інвестувати в автономні логістичні рішення (газові зерносушарки, вакууматори та інше спеціалізоване обладнання), які забезпечують безперервність процесу обробки та зберігання врожаю.

Водночас, інноваційна складова системи якості зазнала впливу через зміну запитів споживачів. Глобальний тренд на екологічність та безпечність продуктів харчування обґрунтовує інновації органічного спрямування та стимулює рішення, за яких система управління якістю буде не просто фіксувати параметри продукції, а генерувати цифровий паспорт кожної партії товару, інтегрований у глобальні логістичні платформи.

Таким чином, аналіз доводить, що адаптація системи управління до зовнішніх викликів можлива завдяки використанню синергії логістики, як складової, яка забезпечує фізичне збереження параметрів продукції в складних умовах та інновацій, які забезпечать генерування оперативної та достовірної цифрової інформації про цей стан для всіх учасників ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведення дослідження дозволило обґрунтувати, що стратегія управління якістю продукції аграрних підприємств у сучасних умовах має формуватися на основі інтеграції логістичних принципів та інноваційних технологій, що забезпечує системний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції в умовах зростаючої турбулентності зовнішньої середовища.

Традиційні моделі контролю, орієнтовані на вибірккову перевірку та фіксацію кінцевих параметрів продукції, не забезпечують належного рівня якості в умовах трансформації транспортних маршрутів, зміни кліматичних умов та високих ризиків порушення технологічних режимів. Одночасно логістичний підхід, заснований на оптимізації потоків "постачання — виробництво — збут", забезпечує мінімізацію втрат споживчих властивостей на кожному етапі руху продукції, а інноваційні рішення створюють можливість для безперервного моніторингу,

точного прогнозування та автоматизації процесів контролю.

Якість агропродукції формується як результат взаємодії матеріальних, інформаційних та управлінських потоків, тому ефективна стратегія має передбачати їх узгодження в єдиній системі. Запропонована трирівнева модель — логістичний, інноваційно-технологічний та інституційно-репутаційний рівні — забезпечує комплексне охоплення як внутрішніх процесів підприємства, так і його взаємодії з контрагентами.

Впровадження сучасних цифрових технологій (супутникового моніторингу, автоматизованих систем управління тощо) сприяє переходу від реактивного до проактивного управління якістю, дозволяючи не лише фіксувати, а й попереджати відхилення, формуючи прозору та надійну систему простежуваності продукції на всіх етапах.

Аналіз впливу зовнішньої середовища засвідчив, що геополітичні, економічні та технологічні фактори одночасно створюють як ризики, так і стимули для модернізації системи управління якістю. Воєнні загрози, порушення транспортної інфраструктури та підвищення вимог міжнародних ринків фактично трансформують логістичну та інноваційну складові у критичні елементи забезпечення стабільності виробництва та експорту. Це підтверджує необхідність удосконалення логістичних процесів, адаптації інфраструктури зберігання та транспортування під сучасні вимоги, а також масштабного впровадження цифрових систем контролю.

Перспективами подальших досліджень є розроблення практичних інструментів оцінювання ефективності інтегрованих стратегій управління якістю, розрахунок економічної результативності застосування цифрових технологій у логістичних процесах, а також формування моделей підвищення стійкості аграрних підприємств у кризових та посткризових умовах.

Література:

1. Бондарчук Н., Васильєва А., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємство та інновації. 2022. № 23, С. 37—41.
2. Бричко А.М., Бондар А.В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. Економіка та суспільство. 2025. Вип.

№72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>

3. Вініченко, І., Васильєв, С., Помазан, Л. Особливості та оптимізація логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство, 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-72>

4. Онегіна В.М., Антощенко В.В., Кравченко Ю.М. Особливості впровадження системи управління якістю сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 2 (35) DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-16>

5. 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.

6. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2015. 524 с.

7. Трусова Н. В., Сакун А. Ж. та ін. Реалізація перетворень в умовах антикризового управління аграрними підприємствами. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. Т. 3, № 38. С. 265—275.

8. Шпикуляк О., Малік М. Організаційно-економічні засади розвитку аграрних підприємницьких формувань в умовах воєнного стану. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. С. 210—213.

9. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

10. Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. Modern Economics. 2023. № 41 (2023). С. 170—178.

References:

1. Bondarchuk, N. Vasilieva, L. and Minkovskaya, A. (2022), "Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. 23, pp. 37—41.

2. Brychko, A.M. and Bondar, A.V. (2025), "Strategic management of agricultural enterprises: synergy of corporate culture and consulting sup-

port", *Ekonomika ta suspilstvo*. [Online], vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>.

3. Vinichenko, I., Vasilyev, S., and Pomazan, L. (2023), "Features and optimization of logistics systems of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-72>.

4. Onegina, V.M. Antoshchenkova, V.V. and Kravchenko, Yu.M. (2022), "Features of the implementation of a quality management system for agricultural products in the context of European integration", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, [Online], vol. 2 (35). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-16>.

5. Lupenko, Yu. O. Malik, M. Y. and Shpykulyak, O. G. (2023), *Pidpryyemnytska diyalnist v ahrarniy sferi ekonomiky* [Entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

6. Sumets, O. M. (2015), *Teoretyko-metodolohichni zasady lohistychnoyi diyalnosti pidpryyemstv ahroprodovolchoho kompleksu* [Theoretical and methodological foundations of logistics activities of agri-food enterprises], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine.

7. Trusova, N. V. and Sakun, A. Zh. (2021), "Implementation of transformations in the context of anti-crisis management of agricultural enterprises", *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 3 (38), pp. 265—275.

8. Shpykuliak, O. and Malik, M. (2023), "Organizational and economic foundations for the development of agricultural enterprises under martial law", *Rozvytok ahrarnoho sektoru ta sil's'kykh terytoriy v umovakh voyennoho chasu y povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* [Development of the agricultural sector and rural areas during wartime and post-war reconstruction in Ukraine: proceedings of an international scientific and practical conference], NNC "IAE", Kyiv, Ukraine, pp. 210—213.

9. Shpykuliak, O.G. and Hrytsaienko, M.I. (2016), *Rozvytok innovatsiynoi diyalnosti v ahrarniy sferi: menedzhment ta efektyvnist* [Development of innovative activity in the agricultural sector: management and efficiency], OLDI-PLUS, Kherson, Ukraine.

10. Shpykuliak, O.G. Pugachov, M.I. Gryshchenko, O.Yu. and Ksenofontova, K.Yu. (2023), "Economic trends in the development of agricultural entrepreneurship in modern conditions: aspects of wartime", *Modern Economics*, vol. 41 (2023), pp. 170—178.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 332.2:332.3

Н. В. Комарова,

PhD з економіки, доцент кафедри геодезії, землеустрою та інженерії безпілотних технологій,
Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9347-455X>

Т. М. Прядка,

д. е. н., професор кафедри геодезії та землеустрою, Сумський національний аграрний університет;
провідний науковий співробітник відділу інституціонального забезпечення природокористування,
Інститут агроекології і природокористування НААН

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

Т. П. Лозінська,

к. с.-г. н., доцент кафедри лісового господарства,
Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-0759>

А. Р. Скрипник,

доцент кафедри аерокосмічної геодезії та землеустрою,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7349-9496>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.112

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПОБІЧНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

N. Komarova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Geodesy, Land Management, and Unmanned Technology
Engineering, Bila Tserkva National Agrarian University

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences,

Professor of the Department of Geodesy and Land Management,

Sumy National Agrarian University;

Leading Researcher,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

T. Lozinska,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Forestry, Bila Tserkva National Agrarian University

L. Skrypnyk,

Associate Professor, Department of Aerospace Geodesy and Land Management, State University "Kyiv Aviation Institute"

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF SIDE FOREST USE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті здійснено комплексний аналіз економічного потенціалу побічного лісокористування в Україні в контексті переходу лісового господарства до принципів сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність переосмислення ролі побічних лісових ресурсів на тлі сучасних глобальних викликів — посилення кліматичних змін, деградації лісових екосистем, зростання антропогенного навантаження та підвищеного попиту на біоресурси. Авторами було з'ясовано, що побічне лісокористування, яке тривалий час залишалося недооціненим, має значний економічний, екологічний і соціальний потенціал, здатний забезпечити додаткову стійкість лісового сектору та місцевих громад. Раціональне побічне лісокористування здатне сприяти підвищенню якості лісових насаджень, зниженню собівартості де-

ревини, поліпшенню стану ґрунтів, регуляції водного режиму та загальному зміцненню стійкості лісів до кліматичних і антропогенних викликів. У роботі обґрунтовано необхідність гармонізації національної лісової політики з європейськими підходами та інтеграції оцінювання побічних ресурсів у стратегічні документи розвитку лісового сектору. За результатами аналізу зроблені висновки про ключові можливості для розвитку побічного лісокористування в Україні та надано рекомендації щодо інтеграції цих напрямків у національну стратегію сталого розвитку лісового сектору.

This article presents a comprehensive and in-depth analysis of the economic potential inherent in secondary forest use (SFU) within Ukraine, critically examining its pivotal role in the fundamental transition of national forestry practices toward the principles of long-term sustainable development. It rigorously substantiates the urgent imperative to radically rethink and elevate the significance of secondary forest resources (SFR) against the accelerating backdrop of complex contemporary global challenges that pose substantial threats to forest viability and ecosystem services. These pressing challenges notably include the escalating intensification of climate change impacts (such as rising temperatures and extreme weather events), the accelerating degradation of vital forest ecosystems (including biodiversity loss), the relentless growth of direct anthropogenic pressure on natural resources (like illegal logging and recreational overuse), and the continuously increasing global demand for diverse biological resources. The authors decisively establish that SFU, which has historically been unjustly underestimated and often marginalized within traditional forest management frameworks, possesses a profound and multifaceted potential encompassing significant economic value, critical ecological benefits, and substantial social upliftment. The implementation of rational, scientifically informed, and environmentally responsible secondary forest use practices (such as harvesting berries, mushrooms, medicinal plants, or minor wood products) is shown to contribute substantially to achieving a series of vital positive outcomes: enhancing the overall quality and vigor of existing forest plantations through necessary silvicultural interventions; effectively reducing the unit cost of primary forest products (wood) through strategic revenue diversification and improved resource utilization; significantly improving soil health, structure, and fertility by promoting sustainable biomass extraction; ensuring better regulation of regional water regimes and reducing runoff; and, most importantly, universally strengthening the intrinsic resilience of forest ecosystems against combined climatic and anthropogenic stressors, recognized as a key priority for modern forest policy and climate change mitigation efforts. Finally, concrete, practical, and highly targeted recommendations are meticulously provided for effectively integrating these essential and highly beneficial activity areas into the national strategy for the sustainable and balanced development of the forest sector, thereby ensuring the maximization of long-term ecological, economic, and social benefits derived from the nation's precious forest assets and fostering a circular bioeconomy.

Ключові слова: побічне лісокористування, сталий розвиток, екологічні послуги, біорізноманіття, лісове господарство.

Key words: secondary forest use, sustainable development, environmental services, biodiversity, forestry.

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

Сталий розвиток є однією з основних парадигм сучасного суспільства, яка вимагає забезпечення балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами. Важливим компонентом сталого розвитку є ефективне використання природних ресурсів, що включає не тільки основні, а й побічні продукти, які утворюються в процесі лісокористування. В Україні та багатьох країнах світу лісова галузь є важливим сектором економі-

ки, що забезпечує не тільки постачання деревини для промисловості, але й виконує функції збереження біорізноманіття, регулювання кліматичних умов і забезпечення екологічної рівноваги. Сьогодні одним із перспективних напрямів розвитку лісового господарства є раціональне використання побічних продуктів лісу — таких як лісова підстилка, залишки після заготівлі деревини та деревні відходи. Вони часто залишаються невикористаними або недооціненими, хоча можуть мати значну економічну цінність і стати додатковим джерелом доходу для лісового господарства.

Незважаючи на значний потенціал побічного лісокористування, на сьогоднішній день питання його ефективної оцінки і використання залишаються недостатньо вивченими в Україні. Проблема полягає в тому, що в багатьох випадках побічні продукти лісокористування втрачаються або не отримують належної економічної оцінки, що призводить до неефективного використання природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та зниження рівня економічної вигоди для лісових господарств і національної економіки в цілому. Оцінка економічного потенціалу побічних лісових ресурсів повинна враховувати не тільки фінансові та технологічні аспекти, а й екологічні, соціальні та інституційні фактори, що в сукупності дозволить створити ефективну модель управління лісовими ресурсами в умовах сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сталого розвитку лісового господарства та екологізації лісокористування послідовно розглядаються у вітчизняних дослідженнях, де лісові ресурси визначаються як багатофункціональна екосистема, а не лише джерело деревини, забезпечуючи методологічне підґрунтя для подальших досліджень економічного потенціалу побічного лісокористування. Значний внесок у розробку теоретичних основ економічної оцінки природних ресурсів зробили на початковому етапі формування К.Г. Гофман [1], А.А. Мінц [2]. На сучасному етапі над цією проблематикою працюють Р.Г. Дубас, О.І. Дребот, І.М. Лицур, О.І. Фурдичко та інші дослідники [3–6]. Сучасне побічне лісокористування розглядається як один з інструментів реалізації принципів сталого розвитку, що потребує подальшого наукового аналізу його економічного потенціалу та інтеграції відповідних підходів у практику управління лісовими ресурсами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в оцінці економічного потенціалу побічного лісокористування в умовах сталого розвитку, визначенні ключових факторів, що впливають на ефективність використання цих ресурсів, а також розробці рекомендацій щодо оптимізації управління побічними лісовими ресурсами з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальна площа лісових ділянок, що входять до складу лісового фонду України, становить 10,4 млн гектарів, з яких 9,6 млн гектарів покрито лісовою рослинністю. Лісистість країни на рівні 15,9% є відносно низькою, хоча Україна посідає 9-е місце в Європі за площею лісів і 6-е місце за запасами деревини. Лісорослинні умови в Україні мають високу неоднорідність, що обумовлює нерівномірне розміщення лісів по території держави. Лісистість варіюється від 3,7% в Запорізькій області до 51,4% в Закарпатті.

Особливість лісової галузі — штучне походження близько половини лісів, а це вимагає постійного й ретельного догляду. Побічне лісокористування, надзвичайно важлива частина лісової діяльності, яка включає в себе всі ресурси, що виникають під час лісогосподарських робіт, але не використовуються безпосередньо для основних цілей, таких як заготівля деревини для будівництва, меблів, виробництва паперу тощо. До таких ресурсів належать залишки деревини, лісова підстилка, корені дерев, відходи від обробки деревини, відходи лісозаготівель та біологічно активні компоненти лісових екосистем, які мають значний потенціал для подальшого використання в різних галузях економіки.

Згідно з Статтею 73 Лісового кодексу України, до побічних лісових користувань належать різноманітні види діяльності, не спрямовані на основне використання лісових ресурсів (наприклад, заготівлю деревини). До таких користувань відносять: заготівлю сіна, випасання худоби, розміщення пасік, а також збирання дикорослих плодів, горіхів, грибів, ягід, лікарських рослин, лісової підстилки та очерету. Важливо, що всі ці види користування повинні здійснюватися таким чином, щоб не завдавати шкоди екосистемі лісу та не порушувати його природний баланс [7].

Законодавче визначення побічних лісових користувань підкреслює необхідність здійснення таких видів діяльності в межах екологічно безпечних стандартів. Всі ці користування мають відбуватися з урахуванням принципів сталого розвитку та без заподіяння шкоди лісовим екосистемам. Важливим аспектом є те, що це дозволяє значною мірою уникнути надмірного навантаження на ліс, що є важливою запорукою для забезпечення його відновлення та сталості (рис. 1).

Побічне лісокористування є важливою частиною раціонального використання лісів, адже воно допомагає не лише зберігати при-

Стратегія сталого використання побічного лісокористування

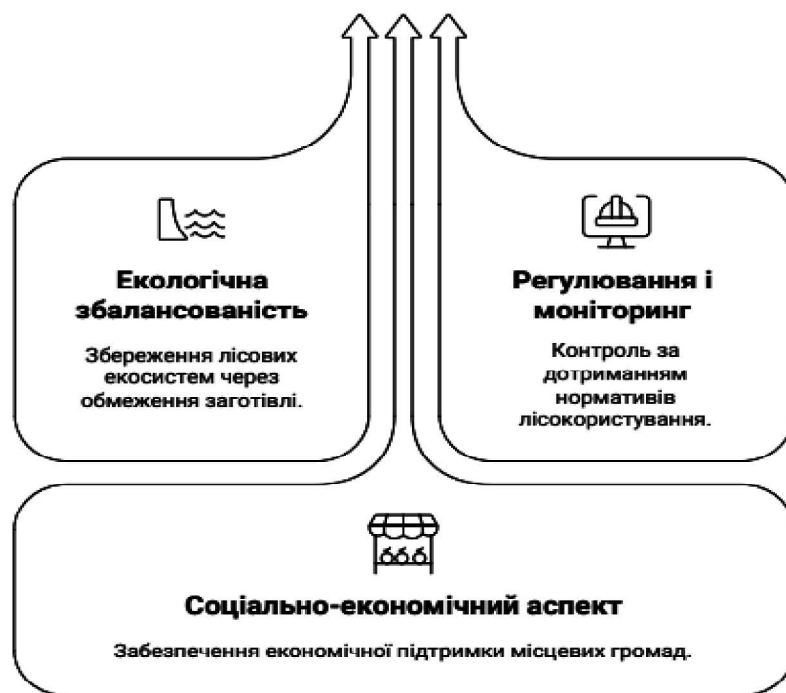


Рис. 1. Стратегія сталого використання побічного лісокористування

родне різноманіття, а й забезпечує місцеві громади необхідними ресурсами — продуктами харчування, сировиною чи матеріалами для побутових потреб. Водночас важливо, щоб лісове господарство підтримувало розумний баланс між використанням і охороною лісів, не допускаючи виснаження чи деградації екосистем. Такий підхід гарантує, що ліси залишатимуться продуктивними й життєздатними у довгостроковій перспективі [8].

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України наразі є діючим центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування лісової політики в країні. Однак важливо зазначити, що лісове господарство України має складну багатовідомчу структуру, що ускладнює ефективну реалізацію єдиної лісової політики. Така ситуація є наслідком історично сформованого розподілу управлінських повноважень серед різних міністерств та відомств, що займаються лісовими ресурсами, а також наявності численних лісокористувачів, яким лісові ділянки надані в постійне користування.

Згідно з Лісовим кодексом України та Земельним кодексом України, ліси можуть перебувати в державній, комунальній та приватній власності. Основна частина лісів, близько 13% земельних ділянок лісогосподарського призначення, знаходяться у постійному користу-

ванні комунальних підприємств, підпорядкованих органам місцевого самоврядування. Частка лісів приватної власності в Україні є мінімальною та становить менше 0,1% загальної площі лісових земель.

2 жовтня 2025 року була затверджена Стратегія з переходу до наближеного до природи лісівництва, що стала важливим кроком на шляху до сталого розвитку лісового господарства України. Вона передбачає гармонізацію управління лісами з європейськими підходами, зокрема враховуючи досвід таких країн, як Словаччина, Німеччина та Швейцарія, що успішно реалізували концепції наближеного до природи лісівництва. Оскільки Україна взяла курс на інтеграцію в європейське лісове законодавство, стратегічний вибір орієнтується на кращі практики та принципи, що відповідають екологічним, економічним і соціальним потребам [9].

Українське лісове господарство сьогодні стикається з низкою серйозних викликів. Одним із основних є наслідок надмірного господарського впливу минулих десятиліть, що призвів до значного поширення монокультур у лісових масивах. Таке поширення зменшило біорізноманіття, знизило кліматичну стійкість екосистем і порушило природні цикли відновлення лісів. Важливим фактором є також зміни клімату, що проявляються у збільшенні випадків посух, сильних буревіїв, а також у заго-



Рис. 2. Основні напрями реалізації стратегії з наближеного до природи лісівництва (НПЛ)

Джерело: сформовано на основі [9].

стренні проблем з інвазіями шкідників і хвороб лісів. Така ситуація вимагає невідкладних заходів для підвищення стійкості лісових екосистем.

Неможливо не звернути увагу на вимоги сучасного суспільства, яке ставить перед лісовим господарством завдання забезпечити баланс між екологічними та економічними аспектами. Сьогодні, більше ніж будь-коли, необхідно орієнтуватися на стратегії, які дозволяють не тільки ефективно використовувати лісові ресурси, а й зберігати природний потенціал лісів для майбутніх поколінь [14, 15].

В умовах сталого розвитку лісове господарство має орієнтуватися на довгострокову економічну вигоду, не шкодячи екологічній стійкості лісових екосистем. Побічне лісозористування є важливим компонентом цього про-

цесу, оскільки воно сприяє раціональному використанню лісових ресурсів без порушення природних циклів відновлення лісів. За різними оцінками, побічні ресурси лісів можуть становити значну частину потенційного прибутку лісового сектору, а також забезпечити додаткові екологічні вигоди, такі як покращення якості ґрунтів і водних ресурсів.

Для сталого використання лісових ресурсів критично важливо оцінювати недеревну рослинність. Економічна цінність дарів лісу (ягід, грибів, біологічно активних компонентів) часто перевищує прибуток від деревини, що робить їх ключовим джерелом доходу для місцевих громад та розвитку природоохоронних ініціатив.

Оцінка економічного потенціалу недеревної лісової рослинності є значно складнішою,

ніж оцінка деревного запасу, через відмінності у процесах відтворення та використання цих ресурсів. Зокрема, врожай недревної рослинності часто важко прогнозувати через велику кількість екологічних факторів, які впливають на їх ріст і розвиток. Фактори, такі як клімат, стан ґрунтів, технічні особливості збору та переробки, можуть значною мірою варіювати в межах одного лісового масиву, що робить прогнозування економічного потенціалу цих ресурсів набагато складнішим.

У зв'язку з цим, економічні оцінки побічного лісокористування часто мають менший рівень достовірності в порівнянні з економічними оцінками деревного запасу, оскільки багато з цих ресурсів є менш стабільними та залежать від численних зовнішніх умов. Крім того, ці ресурси мають свою специфіку використання, що також впливає на точність економічних прогнозів.

У лісовому господарстві недревні ресурси, зокрема ягідники, лікарські рослини та інші біологічно активні компоненти, набувають все більшого значення з огляду на їхній економічний та екологічний потенціал. Проблема оцінки цих ресурсів є складною, оскільки вона потребує врахування не лише ринкових цін на продукцію, але й екологічних і соціальних аспектів, що пов'язані з їхнім використанням. Однак, існує кілька підходів до визначення економічної вартості недревної рослинності, серед яких важливе місце займають пропозиції, викладені в працях таких учених, як А.Н. Чупров і І.М. Синякевич [10].

А.Н. Чупров, видатний фахівець у галузі лісового господарства, запропонував концепцію, згідно з якою позитивний еколого-лісівничий ефект від раціональної організації побічного користування лісами та мисливським господарством певного підприємства складається з двох основних частин:

1. Збільшення ціни 1 м³ заготовленої деревини можна підвищити завдяки покращенню її якості, що досягають шляхом науково обгрунтованої організації побічного користування лісами та ефективного управління лісовими насадженнями.

2. Оптимізація економічних результатів лісових підприємств досягається через зниження собівартості деревини. Таке зниження є прямим наслідком підвищення товарності насаджень і класу бонітету, що забезпечує зменшення витрат на заготівлю.

За допомогою цих двох компонентів Чупров пропонує розрахунок ефекту для конкретного підприємства, де отриманий економічний

ефект перераховується на річний обсяг вивезеної деревини. Такий підхід дозволяє не лише оцінити безпосередні економічні вигоди від раціонального використання лісових ресурсів, а й врахувати ефекти від поліпшення якості лісів, що може значно підвищити економічну ефективність.

І.М. Синякевич, видатний науковець у галузі економіки лісокористування, надає особливе значення оцінці недревних ресурсів лісу, оскільки в багатьох випадках цінність таких ресурсів, як ягоди та лікарські рослини, може перевищувати економічне значення середньорічного приросту деревини. Синякевич вважає, що економічна оцінка недревної рослинності є обов'язковою частиною управлінських стратегій, адже вона дає змогу краще зрозуміти повний потенціал лісових ресурсів і їхню роль у забезпеченні сталого розвитку лісового господарства [10].

Для цього І.М. Синякевич пропонує економічну оцінку одного гектара лісової недревної рослинності за допомогою формули:

$$Z = \sum_{i=1}^j (C_i \times M_i - C_i) \quad (1),$$

де i — кількість видів лісової недревної рослинності, які є об'єктами економічної оцінки ($i = 1, 2, 3, \dots, j$);

C_i — ціна 1 кг продукції з недревної рослинності i -го виду (лікарської сировини, грибів, ягід, плодів), грн;

M_i — економічно доступні ресурси недревної рослинності i -го виду, кг/га;

C_i — повна собівартість заготівлі економічно-доступних ресурсів недревної рослинності i -го виду, грн/га.

Обидва підходи, як Чупрова, так і Синякевича, мають свої переваги і недоліки. Підхід Чупрова більш орієнтований на традиційне лісове господарство, де основним ресурсом є деревина. Він дозволяє розраховувати економічний ефект від підвищення якості деревних насаджень і зниження собівартості продукції. Однак, цей підхід обмежується лише оцінкою деревних ресурсів і не враховує повною мірою потенціал недревних ресурсів.

Натомість підхід Синякевича робить акцент на більш широкому спектрі лісових ресурсів, зокрема на недревних компонентах, таких як ягоди та лікарські рослини. Оцінка економічної вартості недревної рослинності є актуальною для сталого розвитку лісового господарства, оскільки вона сприяє максимізації використання всіх лісових ресурсів і дає можливість диверсифікації джерел доходу для лісових підприємств і місцевих громад.

Побічне лісокористування може бути поділене на кілька основних напрямків:

1. Деревні залишки та відходи лісозаготівлі — включають в себе пні, гілки, кору, а також відходи переробки деревини, які можуть бути використані для виробництва біопалива, композитних матеріалів та інших продуктів.

2. Біологічно активні компоненти лісових екосистем — лікарські рослини, гриби, ягоди та інші природні ресурси, що мають значний попит на ринку та можуть бути перероблені в біологічно активні добавки, косметичку та інші продукти.

3. Екологічні та рекреаційні послуги — використання лісів для розвитку екологічного туризму, рекреації, освіти та наукових досліджень, що має великий потенціал для створення додаткових джерел доходу для місцевих громад [11].

Оцінка економічного потенціалу побічного лісокористування є важливим етапом для ефективного управління лісовими ресурсами, оскільки дозволяє не лише підвищити рентабельність лісового господарства, а й забезпечити сталий розвиток екосистем. Для проведення такої оцінки необхідно враховувати кілька основних підходів, кожен з яких має свою специфіку та вагомість у загальній картині економічного потенціалу побічного лісокористування [12, 13].

В основі першого, ринкового, підходу лежить аналіз вартості та затребуваності недревних ресурсів лісу. Саме такий метод передбачає комплексне вивчення поточного попиту на біопаливо, лікарську сировину та харчові продукти (гриби, ягоди), а також прогнозування ринкової динаміки у майбутньому. Такий аналіз дає змогу передбачити зміни на ринку та оптимізувати обсяги виробництва відповідно до майбутніх потреб. Враховуючи тенденції переходу до відновлювальних джерел енергії та зростання популярності натуральних продуктів, можна очікувати стабільне збільшення попиту на побічні продукти лісів, що, в свою чергу, забезпечить додаткові економічні вигоди для лісового сектору.

Другим важливим аспектом є екологічний підхід, який оцінює економічну вигоду, що виникає внаслідок збереження та покращення екосистемних послуг лісів. Ліси відіграють ключову роль у забезпеченні якості води, захисті від ерозії ґрунтів та зниженні викидів CO₂. Оцінка таких вигод включає в себе не тільки збереження природних ресурсів, а й їхній вплив на економічну діяльність, зокрема на сільське господарство та інші галузі, що залежать від

здорових екосистем, дозволяючи оцінити потенціал лісів не лише з точки зору товарних ресурсів, а й з огляду на їхню здатність підтримувати загальну екологічну рівновагу. Соціальний підхід є ще одним важливим елементом оцінки економічного потенціалу побічного лісокористування. Він включає в себе аналіз соціальних вигод, таких як створення робочих місць, розвиток місцевого бізнесу та стимулювання туризму. Рекреаційні послуги, що надаються лісами, можуть значно підвищити соціально-економічний рівень місцевих громад, особливо в сільських районах, де можливості для розвитку інших видів бізнесу обмежені. Розвиток екологічного туризму, прокат туристичного обладнання, проведення екологічних екскурсій та інших послуг може забезпечити значний економічний внесок у місцеву економіку.

Для здійснення комплексної оцінки економічних вигод побічного лісокористування потрібно враховувати поточний рівень попиту на продукцію, вартість технологій переробки та прогнозовані тенденції розвитку ринку. Розрахунки показали, що найбільший економічний потенціал мають такі напрямки, як виробництво біопалива з деревних залишків та розвиток рекреаційних послуг, що відповідають сучасним тенденціям зростання попиту на екологічно чисті продукти та послуги.

Залучення усіх цих аспектів в управлінські практики лісового господарства допоможе збалансувати економічні, екологічні та соціальні інтереси, забезпечуючи сталий розвиток лісового сектору та максимізацію його вигод на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Побічне лісокористування в Україні має значний, але в повній мірі нереалізований економічний потенціал. Побічні лісові користування — заготівля другорядних лісових матеріалів, використання недревної рослинності, надання рекреаційних та інших послуг — вже сьогодні нормативно визнані окремим напрямом діяльності, але їх реальний внесок у доходи лісогосподарських підприємств залишається відносно низьким. Побічне лісокористування, за умов дотримання екологічних обмежень, може стати важливим інструментом диверсифікації доходів і підвищення стійкості лісового господарства, актуалізуючи потребу в подальшому розвитку методів економічної оцінки побічного лісокористування, з урахуванням як ринкових показників, так і екосис-

темних та соціальних ефектів. Існує потреба в удосконаленні інструментів оцінки економічного потенціалу побічних лісових користувань на різних просторових рівнях, розробленням підходів до інтеграції результатів такої оцінки в стратегії сталого розвитку лісового сектору та регіональні програми. Доцільним є поєднання нормативно-правових напрацювань, стратегічних орієнтирів реформування лісового господарства і концепцій екологізації лісокористування з сучасними інструментами просторового аналізу, економічного моделювання та моніторингу. Створюючи підґрунтя для формування практичних механізмів стимулювання лісокористувачів до раціонального використання побічних ресурсів, ми також посилимо внесок побічного лісокористування в досягнення цілей сталого розвитку.

Література:

1. Гофман К.Г. Экономическая оценка природных ресурсов в условиях социалистической экономики / К.Г. Гофман. М.: Экономика, 1978. 204 с.
2. Минц А.А. Экономическая оценка естественных ресурсов / А.А. Минц. М.: Мысль, 1972. 47 с.
3. Дубас Р. Г. Методичні підходи еколого-економічної оцінки лісових ресурсів [Електронний ресурс] / Дубас Р.Г. // Ефективна економіка: Електр. наук. фах. вид. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=761>.
4. Дребот О.І., Яремко О.П., Бондар В.Н. Сучасний стан і аспекти розвитку лісівництва та лісгосподарського виробництва в Україні. Економіка та держава. Липень 2022. № 7. С. 22—31.
5. Лицур І.М. Методичні підходи до економічної оцінки лісових ресурсів [Електронний ресурс]. Лицур І.М. — Режим доступу: <http://economics-of-nature.net/uploads/arhiv/2012/Lytsur.pdf>.
6. Фурдичко О.І. Ефективність використання ресурсно-виробничого потенціалу лісгосподарського комплексу: Дис... д-ра екон. наук. 08.10.02. Львів, 1995.
7. Лісовий кодекс України. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
8. Drebot O., Shvydenko I., Raichuk L., Yaremko O., Symochko L., Vysochanska M., Chobotko H., Kuchma M. Rehabilitation of forest ecosystems taking into account modern international ecological trends in the context of the european green deal. International Journal of Ecosystems and Ecology Science. 2022. Vol. 12 (2). P. 575—584. DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeel12.231>.
9. Державне агенство лісових ресурсів України — В Україні затвердили Стратегію з переходу до наближеного до природи лісівництва. Головна | Державне агенство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/news/v-ukraini-zatverdily-stratehiiu-z-perekhodu-do-nablyzhenoho-do-pryrody-lisivnytstva> (дата звернення: 14.10.2025).
10. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз: монографія. І.М. Синякевич, А.М. Дейнека, А.А. Головка та ін.; Нац. лісотехн. унт України, Лісівнича акад. наук України; [за ред. І.М. Синякевича]. Львів: Камула, 2014. 592 с.
11. ПОСТАНОВА від 23 квітня 1996 р. N 449 Київ Про затвердження Порядку заготівлі дугорядних лісових матеріалів і здійснення побічних лісових користувань в лісах України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-96-%D0%BF#Text>
12. Карпук А. І., Олексієвець О. М., Миклуш Т. С. Забезпечення диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів в умовах децентралізації: соціальні, екологічні та економічні аспекти. Агросвіт. 2021. № 23. С. 25—32.
13. Олексієвець О. М. Диверсифікація діяльності постійних лісокористувачів у контексті екологізації лісгосподарського виробництва: регіональні особливості. Агросвіт. 2018. № 12. С. 67—75.
14. Лозінська Т.П. Збереження біорізноманіття в лісових екосистемах для підтримання екологічної рівноваги та забезпечення сталого розвитку. Лісівнича освіта і наука: стан, проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа — Малин, 21.03.2025. с. 31—33.
15. Безлатня Л. О., Матківський М. П., Лозінська Т.П. Біорізноманіття як основа екосистемних послуг: оцінка, збереження та відновлення. Таврійський науковий вісник. 2024, № 135. Ч. 1. С. 12—19/ DOI <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2024.135.1.2>

References:

1. Hofman, K.H. (1978), Ekonomycheskaia otsenka pryrodnykh resursov v usloviakh sotsyalystycheskoj ekonomyky [Economic assessment of natural resources in the conditions of a socialist economy], Ekonomyka, Moscow, Russia.

2. Mynts, A.A. (1972), *Ekonomycheskaia otsenka estestvennykh resursov* [Economic assessment of natural resources], Mysl', Moscow, Russia.

3. Dubas, R.H. (2011), "Methodological approaches to ecological and economic assessment of forest resources", *Efektivna ekonomika*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=761> (Accessed 13.10.2025).

4. Drebot, O.I. Yaremko, O.P. and Bondar V.N. (2022), "Current state and aspects of forestry and forestry production in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 22—31.

5. Lytsur, I.M. (2012), "Methodological approaches to economic assessment of forest resources", available at: <http://economics-of-nature.net/uploads/arhiv/2012/Lytsur.pdf> (Accessed 13.10.2025).

6. Furdychko, O.I. (1995), "Efficiency of use of resource and production potential of the forestry complex", Doctor dissertation, Economics, Lviv, Ukraine.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), "The Forest Code of Ukraine", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/en/3852-12> (Accessed 13.10.2025).

8. Drebot, O. Shvydenko, I. Raichuk, L. Yaremko, O. Symochko, L. Vysochanska, M. Chobotko, H. and Kuchma, M. (2022), "Rehabilitation of forest ecosystems taking into account modern international ecological trends in the context of the european green deal", *International Journal of Ecosystems and Ecology Science*, vol. 12 (2), pp. 575—584. DOI: <https://doi.org/10.31407/ijees12.231>.

9. State Forest Resources Agency of Ukraine (2025), "Ukraine approved the Strategy for the transition to forestry close to nature", available at: <https://forest.gov.ua/news/v-ukraini-zatverdyl-stratehiu-z-perekhodu-do-nablyzhenoho-do-pryrody-lisivnytstva> (Accessed 14.10.2025).

10. Syniakevych, I.M. Dejneka, A.M. and Holovko, A.A. (2014), *Ekolohizatsiia lisokorystuvannia v konteksti podolannia hlobal'nykh ekolohichnykh zahroz* [Greening of forest use in the context of overcoming global environmental threats], Nats. lisotekhn. unt Ukrainy, Lisivnycha akad. nauk Ukrainy, Kamula, L'viv, Ukraine.

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (1996), "On approval of the Procedure for the procurement of secondary forest materials and the implementation of secondary forest uses in the forests of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-96-%D0%BF#Text> (Accessed 13.10.2025).

12. Karpuk, A. Oleksiievets, O. and Myklush, T. (2021), "Ensuring diversification of production and economic activities of permanent forest users in the context of decentralization: social, environmental and economic aspects", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 25—32.

13. Oleksiievets, O. (2018), "Diversification of permanent forest users' activities in the context of ecologization of forestry production: regional peculiarities", *Agrosvit*, vol. 12, pp. 67—75.

14. Lozins'ka, T.P. (2025), "Preservation of biodiversity in forest ecosystems to maintain ecological balance and ensure sustainable development", *Lisivnycha osvita i nauka: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: zbirnyk materialiv VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Forest education and science: state, problems and prospects for development: collection of materials of the VII International scientific and practical Internet conference], Lomzha — Malyn, pp. 31—33.

15. Bezlatnia, L.O. Matkivs'kyj, M.P. and Lozins'ka, T.P. (2024), "Biodiversity as the basis of ecosystem services: assessment, preservation and restoration", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 135, no. 1, pp. 12—19. DOI <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2024.135.1.2>

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 347.453.1

Р. О. Кравець,
магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5813-4251>

А. П. Макаренко,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.121

МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЕРЕВІРКИ ОРЕНДНИХ ВІДНОСИН ОРЕНДОДАВЦІВ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА У ХОДІ ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

R. Kravets,
Master's student, Engineering Educational and Scientific
Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
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

METHODS FOR IMPROVING THE INSPECTION OF LEASE RELATIONS OF LESSORS OF MUNICIPAL PROPERTY DURING THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC FINANCIAL CONTROL MEASURES

Статтю присвячено виявленню алгоритму виявлення та перевірки Держаудитслужбою типових порушень законодавства, що виникають під час передачі в оренду та основних засобів комунальної форми власності та подальшого процесу провадження таких орендних відносин, а також визначенню в ході державних фінансових аудитів найбільш економічно вигідних, доцільних та доступних методів збільшення доходу міських бюджетів за висновками, отриманими в результаті проведення розрахунку сум індексації орендних платежів з урахуванням особливостей правового регулювання процесу визначення щомісячного розміру орендної плати за комунальне майно, у тому числі під час застосування положень Закону "Про оренду державного та комунального майна" від 03.10.2019 № 157-IX, постанови Кабінету Міністрів України "Деякі питання оренди державного та комунального майна" від 03.06.2020 №483 та інших законодавчих актів, що безпосередньо регулюють процес оренди майна комунальної власності в Україні.

Розглянуто чинне законодавство з питань визначення розміру стартової орендної плати при передачі об'єкта в оренду через аукціон, щомісячної орендної плати за об'єкт комунальної власності, що передано в оренду за результатами аукціону (з урахуванням індексації), розміру стартової орендної плати при продовженні договорів оренди, укладених за результатами проведення аукціону, а також нарахування штрафних санкцій на дебіторську заборгованість орендарів комунального майна.

Проведено порівняльний аналіз застосування уповноваженими представницькими органами місцевого самоврядування Методики розрахунку орендної плати, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 №630 з доступними законними альтернативами у частині проведення індексації орендних платежів у динаміці.

В статті сформовано пропозиції стосовно вибору найбільш економічно ефективної методики розрахунку орендної плати за комунальне майно з урахуванням принципів оренди та основної мети оренди, визначених на законодавчому рівні, запропоновано робочі документи аудитора для перевірки питань, пов'язаних з орендними відносинами підконтрольних об'єктів.

The article is devoted to identifying the algorithm for detecting and verifying, by the State Audit Service, typical violations of legislation that arise during the leasing of municipal fixed assets and the subsequent conduct of such lease relations. It also focuses on determining, in the course of public financial audits, the most economically beneficial, appropriate, and accessible methods for increasing municipal budget revenues based on the results obtained from calculating indexation amounts of lease payments, taking into account the specifics of the legal regulation of determining the monthly rental rate for municipal property. This includes the application of the provisions of the Law 'On the Lease of State and Municipal Property' of 03.10.2019 No. 157-IX, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 'Certain Issues of Leasing State and Municipal Property' of 03.06.2020 No. 483, as well as other legislative acts that directly regulate the process of leasing municipal property in Ukraine.

The current legislation governing the determination of: the amount of the starting rent when transferring an object for lease through an auction, the monthly rent for a municipal property object leased as a result of an auction (taking into account indexation), and the amount of the starting rent when extending lease agreements concluded based on the results of an auction, is analyzed.

A comparative analysis has been conducted on the application by authorized representative bodies of local self-government of the Methodology for Calculating Rent, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 28, 2021, No. 630, and other available lawful alternatives regarding the implementation of rent indexation over time.

The article formulates proposals regarding the selection of the most economically efficient method for calculating rent for municipal property, taking into account the principles of lease and the primary purpose of leasing as defined at the legislative level. Auditor working documents are proposed for verifying issues related to lease relations of supervised entities.

Ключові слова: оренда, орендна плата, індексація, методика розрахунку орендної плати, комунальне майно, аналіз ефективності, основні засоби, державний фінансовий контроль.

Key words: lease, rental payment, indexation, rent calculation methodology, municipal property, efficiency analysis, fixed assets, state financial control.

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

Ефективність та правомірність передачі комунального майна в оренду є важливим аспектом управління наявними у бюджетної установи основними засобами, оскільки надання вільних об'єктів у користування приватним чи державним партнерам сприяє значним додатковим надходженням у місцевий бюджет. Створення методології перевірки питань, пов'язаних орендою комунального майна підвищить ефективність проведення заходів державного фінансового контролю, а аналіз наявних способів оптимізації надходжень від орендної плати за допомогою розробки та затвердження методик розрахунку орендної плати за комунальне майно з урахуванням вимог Закону України "Про оренду державного та комунального майна" від 03.10.2019 № 157-IX, постанови Кабінету Міністрів України від 03.06.2020 № 483 "Деякі питання оренди державного та комунального майна" дасть змогу визначити зако-

нодавчо обґрунтований підхід до питання визначення стартової орендної плати при передачі права оренди шляхом проведення аукціону та її щомісячного розміру у межах термінів дії відповідних договорів оренди комунального майна.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика перевірки орендних відносин бюджетних установ органами державного фінансового контролю та ефективності використання методики розрахунку оренди комунального майна, на жаль, фрагментарно висвітлені вітчизняними та зарубіжними вченими. Водночас, окремі аспекти оренди державного й комунального майна знайшли відображення у працях М.Р. Лавриненко, І.Р. Калур, Г.А. Шкіря, А.Р. Дуб, М.І. Багринський, В.В. Луць та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження найбільш поширених проблем, що супроводжують про-

цес оренди комунального майна, та розроблення алгоритмів виявлення порушень у межах державного фінансового контролю. У роботі проведено оцінювання результативності застосування Методики розрахунку орендної плати за державне майно (Постанова КМУ № 630 від 28.04.2021) та здійснено її порівняння з іншими нормативно допущеними варіантами розрахунку. Результати аналізу дозволяють сформулювати комплекс робочих документів аудитора та надати обґрунтовані рекомендації щодо вибору найбільш ефективної і доцільної методики визначення орендної плати.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання орендних правовідносин, зокрема у сфері користування комунальним та державним майном, регулюються широким комплексом нормативно-правових актів, на які органи державного фінансового контролю мають спиратися під час здійснення заходів, визначених Законом України "Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні" від 26.01.1993 № 2939-XII (у тому числі ревізій, державних фінансових аудитів, моніторингів та перевірок закупівель). Так, частиною 3 статті 759 Цивільного кодексу України визначено, що особливості найму (оренди) державного і комунального майна встановлюються Законом України "Про оренду державного та комунального майна" [9]. Відповідно до пункту 10 частини 1 статті 1 Закону України "Про оренду державного та комунального майна" від 03.10.2019 № 157-IX (далі — Закон № 157), оренда — речове право на майно, відповідно до якого орендодавець передає або зобов'язується передати орендарю майно у користування за плату на певний строк [5]. Орендодавцями у розумінні Закону № 157 виступають у тому числі органи, уповноважені представницькими органами місцевого самоврядування — щодо єдиних майнових комплексів, нерухомого майна і споруд, майна, що не увійшло до статутного капіталу, яке перебуває у комунальній власності, у тому числі переданого на праві узуфрукта комунального майна [5]. При цьому, відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 № 280/97-ВР, правом комунальної власності визначено право територіальної громади володіти, доцільно, економічно ефективно користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування [4].

З метою передачі комунального майна в оренду законодавством передбачено два типи переліків комунального майна — першого та другого типу. Законом № 157 визначено, що до Переліку першого типу відносяться об'єкти, щодо яких прийнято рішення про передачу в оренді на аукціоні; до Переліку другого типу відносяться об'єкти, щодо яких прийнято рішення про передачу в оренду без проведення аукціону.

Умови, на яких передається в оренду кожний окремих об'єкт комунального майна, щодо якого орендодавцем прийнято рішення про передачу в оренду з із внесенням об'єкту до Переліку першого або другого типу, визначаються договорами оренди комунального майна, які, відповідно до статті 16 Закону № 157, формулюються на підставі примірного договору оренди, який затверджується: щодо майна державної власності — Кабінетом Міністрів України; щодо майна комунальної власності — представницькими органами місцевого самоврядування. Разом із цим, позиція закону щодо основної мети передачі комунального майна в оренду визначена частиною 4 статті 2 Закону № 157, якою встановлено, що основною метою оренди є прискорення економічного зростання, залучення іноземних і внутрішніх інвестицій, посилення фінансової спроможності підприємств державної або комунальної власності [5]. При цьому, частиною 5 зазначеної статті Закону № 157 встановлюються принципи, на основі яких здійснюється оренда:

- принцип законності;
- принцип відкритості та прозорості;
- принцип рівності та змагальності;
- принцип державного регулювання та контролю;
- принцип врахування особливостей об'єктів державної та комунальної форм власності;
- принцип захисту економічної конкуренції;
- принцип створення сприятливих умов для залучення інвестицій;
- принцип повного, своєчасного, достовірного інформування про об'єкти оренди та порядок передачі їх в оренду.

До умов, що регулюються договорами оренди комунального майна, відноситься розмір орендної плати за перший (базовий) місяць, який для об'єктів Першого типу визначається за результатами проведення електронного аукціону, а для об'єктів Другого типу — на підставі формули, встановленою методикою розрахунку орендної плати за комунальне майно, якою користується орендодавець. Важливо зазначити, що, відповідно до абзацу 5 пункту 52 Постанови Кабінету Міністрів України від 3 черв-

Таблиця 1. Розрахунок відповідності розміру стартової орендної плати за договорами оренди комунального майна

Договір оренди (дата, №)	Балансова вартість комунального майна, без ПДВ, грн	Орендна ставка для цільового призначення майна відповідно до обраної Методики	Стартова орендна плата, застосована в аукціоні в системі «Прозорро. Продажі»	Стартова орендна плата визначена відповідно до Постанови № 483	Різниця
1	2	3	4	5	6

Джерело: згруповано авторами.

ня 2020 року № 483 "Деякі питання оренди державного та комунального майна", якщо об'єктом оренди є окреме індивідуально визначене майно (крім транспортних засобів), то розмір стартової орендної плати визначається на підставі Методики розрахунку орендної плати [1], якою користується орендодавець.

Обов'язковим розділом питання перевірки стану та руху основних засобів під час проведення інспектування (ревізії) фінансово-господарської діяльності бюджетного підприємства є дослідження дотримання законодавства при наданні в оренду необоротних активів суб'єкта господарювання. Оскільки розгляд законності та повноти відображення орендних відносин у обліку є типовим пунктом програми ревізії, досвід перевірок даного питання можна застосувати для створення внутрішньої (аудиторської) методики перевірки основних аспектів орендних відносин між бюджетними установами та орендарями об'єктів, що відносяться до Переліку першого типу, які призводять до втрат бюджету (недоотримання бюджетом доходів).

Порушення щодо визначення стартового розміру ціни оренди при проведенні першого аукціону виникають через невірне застосування формули розрахунку розміру орендної плати за базовий місяць відповідно до обраної уповноваженим органом методики розрахунку орендної плати. Так, наприклад, відповідно до пункту 7 Методики № 630, розмір орендної плати за базовий місяць визначається шляхом ділення річної орендної плати на 12 (кількість місяців у році). Формула розрахунку річної орендної плати надана у пункті 6 методики № 630:

$$O_{\text{пл.}} = \frac{B_{\text{п.}} \times C_{\text{ор.}}}{100} \quad (1).$$

Де $O_{\text{пл.}}$ — розмір річної орендної плати, гривень;

$B_{\text{п.}}$ — вартість орендованого майна, визначена шляхом проведення незалежної оцінки (без урахування податку на додану вартість), гривень

$C_{\text{ор.}}$ — орендна ставка, визначена згідно з додатком 1 (у разі укладення договору з орен-

дарем відповідно до статті 15 Закону) або додатком 2 (для договорів оренди, які продовжуються вперше) або пунктом 14 цієї Методики для іншого окремого індивідуально визначеного майна [4].

Окремо необхідно зазначити, що відповідно до частини 1 статті 8 Закону № 157, вартість об'єкта оренди для цілей визначення стартової орендної плати є його балансова вартість станом на останнє число місяця, який передуює даті визначення стартової орендної плати [5]. Отже, при розрахунку стартової орендної плати об'єктом контролю повинна застосовуватися саме балансова вартість об'єкта оренди, а не вартість, визначена шляхом проведення незалежної оцінки, оскільки дана норма закріплена на рівні спеціального закону (Закону № 157). Водночас з цим, оціночна (ринкова) вартість об'єкта має застосовуватися у формулі у тому випадку, якщо об'єктом оренди є єдиний майновий комплекс, відповідно до вимог частини 4 статті 8 Закону № 157.

Таким чином, з метою перевірки правильності визначення стартової орендної плати, аудитор повинен перевірити відповідність балансової вартості орендованого майна станом на місяць, що передуює даті визначення стартової орендної плати та відповідність застосованого об'єктом контролю коефіцієнту оренди до коефіцієнту, що застосовується до цільового призначення орендованого майна.

З метою полегшення перевірки правильності визначення стартової орендної плати запропоновано робочий документ аудитора "Розрахунок відповідності розміру стартової орендної плати за договорами оренди комунального майна", вигляд якого наведено у таблиці 1 далі по тексту.

Особливо важливою частиною орендних відносин є визначення розміру щомісячної орендної плати, який має враховувати індекс інфляції з метою підтримання ефективного та правдивого рівня доходу від оренди комунального майна, зберігаючи можливість реагування на реалії зовнішньоекономічного середовища. Питання індексації орендного платежу зазнало змін під час переходу нормативно-право-

Таблиця 2. Розрахунок правильності нарахування індексації орендного платежу за січень — червень 2025 року за договором оренди комунального майна

Період розрахунку	Індекс інфляції за період	Проіндексована орендна плата за даними бухгалтерії, грн	Розрахована проіндексована орендна плата в ході ревізії, грн	Різниця індексації орендної плати, грн
Січень 2025	101,20	19 002,86	23 887,95	4 885,09
Лютий 2025	100,80	19 154,88	24 174,61	5 019,73
Березень 2025	101,50	19 442,2	24 368,01	4 925,81
Квітень 2025	100,70	19 578,3	24 733,53	5 155,23
Травень 2025	101,30	19 832,82	24 906,66	5 073,84
Червень 2025	100,80	19 991,48	25 230,45	5 238,97
Разом за період	-	117 002,54	149 326,21	30 298,67

Джерело: згруповано авторами.

вого врегулювання питання оренди комунального та державного майна від умов, визначених Законом України "Про оренду державного та комунального майна" від 10.04.1992 № 2269-ІІІ (далі — Закон № 2269) до положень Закону № 157. Так, наприклад, статтею 10 Закону № 2269 у редакції від 01.02.2020 визначено, у тому числі, такі істотні умови договору оренди: об'єкт оренди (склад і вартість майна з урахуванням її індексації); орендна плата з урахуванням її індексації [6]. В той же час, Законом № 157 з приводу індексації орендних платежів частиною 3 статті 17 встановлено, що орендна плата підлягає коригуванню на індекс інфляції згідно з Методикою розрахунку орендної плати. Якщо орендар отримав майно в оренду без проведення аукціону, відповідне коригування орендної плати на індекс інфляції здійснюється щомісячно [5]. Таким чином, Законом 157 встановлюється норма щодо уніфікації регулювання процедури індексації орендного платежу за договорами, укладеними за результатами проведення електронних аукціонів через застосування єдиного підходу, вказаного у обраній орендодавцем методики розрахунку орендної плати, а також надається певна свобода стосовно вибору методики індексації орендної плати, оскільки представницький орган місцевого самоврядування може самостійно затвердити як Методику розрахунку орендної плати за комунальне майно, так і примірний договір оренди, враховуючи потреби та особливості окремої територіальної громади, що передбачено абзацом 4 частини 1 статті 16 Закону № 157 у частині використання примірних договорів оренди та абзацом 3 частини 2 статті 17 Закону № 157.

Перевірка правильності розрахунку індексації сум орендних платежів по договорах оренди, укладених за результатом проведення аукціонів виконується суто у відповідності до методики розрахунку орендної плати за комунальне майно, обраної об'єктом контролю. Аудитором з дати початку дії договору оренди

комунального майна (в деяких випадках — з дати підписання акту прийому-передачі, в залежності від умов договору оренди, але у будь-якому разі з дати фактичного початку орендних відносин) має бути проведено розрахунок індексації орендного платежу відповідно до формули розрахунку індексації, передбаченої відповідною методикою розрахунку орендної плати. В залежності від умов договору, наявності додаткових угод до нього, змін у методиці розрахунку орендної плати, якою користувався об'єкт контролю, спосіб індексації орендної плати може змінюватися протягом строку дії договору, що аудитор повинен урахувати під час проведення контрольних розрахунків.

З метою полегшення перевірки правильності проведення індексації орендних платежів за орендарями запропоновано робочий документ аудитора "Розрахунок правильності нарахування індексації орендного платежу за договором оренди", заповнений вигляд якого наведено у таблиці 2.

До втрат бюджету, окрім іншого, призводить відсутність контролю за нарахуванням та сплатою орендних платежів за договорами, що не пов'язані з розрахунком індексації орендного платежу чи визначенням стартової орендної плати. З метою полегшення розрахунку та врахування в перевірці сум не виставлення та не сплати орендної плати орендарем без визнання за ним дебіторської заборгованості пропонується робочий документ аудитора "Довідка не виставлення та не сплати орендних платежів за договором" на прикладі розрахунку за 2023 рік по договору № 2, заповнений вигляд якого викладено у таблиці 3 далі по тексті.

Продовження договорів оренди, укладених за результатом проведення аукціону, строк дії яких спливає, також повинно відбуватися шляхом проведення електронного аукціону, що передбачено частиною 1 статті 18 Закону № 157, за виключенням договорів, щодо яких наявні підстави, зазначені частиною 2 статті 18 Закону № 157, у тому числі у разі, якщо договір

Таблиця 3. Довідка не виставлення та не сплати орендних платежів за договором оренди

Місяць не виставлення та не сплати орендної плати	Підлягає виставленню відповідно до умов договору, грн	Фактичні втрати об'єкта контролю, грн	Примітки
1	2	3	4
Січень	687,25	687,25	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Лютий	692,74	692,74	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Березень	697,59	697,59	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Квітень	708,06	708,06	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Травень	709,47	709,47	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Червень	713,02	713,02	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Липень	718,72	718,72	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Серпень	714,41	714,41	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Вересень	704,41	704,41	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Жовтень	707,93	707,93	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Листопад	713,60	713,60	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Грудень	717,16	717,16	На не вірний рахунок перераховано 420 грн
Всього за 2023 рік	8 484,36	8 484,36	Усього на невірний рахунок перераховано 5 040,00 грн

Джерело: згруповано авторами.

оренди укладено та продовжується вперше, за умови, якщо строк оренди за таким договором становить п'ять років або менше [5]. Водночас із цим, пунктом 146 Постанови № 483 встановлено, що стартова орендна плата для аукціону на продовження договору оренди визначається в порядку, передбаченому пунктом 52 Постанови № 483, але не може бути нижчою за останню місячну орендну плату, встановлену договором, що продовжується. Отже, проведення аукціону на продовження договору оренди в будь-якому випадку є економічно вигідним для орендодавця, оскільки стартова орендна плата враховуватиме індексацію, що була проведена протягом дії договору оренди до його продовження. При цьому, необхідно звернути увагу, що відповідно до пункту 71 Постанови КМУ "Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану" від 27.05.2022 № 634, у період воєнного стану стартова орендна плата на аукціоні з продовження договорів оренди та орендна плата за договорами, які можуть бути продовжені без проведення аукціону, встановлюються на рівні останньої місячної орендної плати, встановленої договором, із урахуванням її індексації, без

урахування орендних знижок, установлених цією постановою [7].

Зважаючи на законодавчо передбачену гнучкість у виборі методики індексації орендної плати орендодавцем, проведемо аналіз дохідності найбільш розповсюджених варіантів індексації орендної плати за договорами, орендна плата яких визначена за результатами електронного аукціону, а також встановимо їхні переваги та недоліки.

1. Індексація орендного платежу відповідно до Методики розрахунку орендної плати за державне майно, затвердженої постановою КМУ від 28.04.2021 № 630 (далі — Методика № 630). Так, відповідно до пункту 18 Методики № 630, якщо орендна плата визначена за результатами проведення аукціону, орендна плата за січень-грудень року оренди, наступного за роком, на який припадає перший місяць оренди, визначається шляхом коригування орендної плати за перший місяць оренди на річний індекс інфляції року, на який припадає перший місяць оренди. Орендна плата за січень-грудень третього і кожного наступного календарного року оренди визначається шляхом коригування місячної орендної плати,

що сплачувалася у попередньому році, на середньорічний індекс інфляції такого року [2]. Формула розрахунку місячної орендної плати за кожний рік оренди після першого матиме наступний вигляд:

$$O_{п.} \times I_{інфл.п.р.} = O_{р.} \quad (2).$$

Де $O_{п.}$ — місячна орендна плата, встановлена на попередній період (для розрахунку другого року — орендна плата, визначена за результатами аукціону);

$I_{інфл.п.р.}$ — індекс інфляції за попередній рік, опублікований Державною службою статистики України (річний індекс інфляції визначається шляхом взаємного множення щомісячних індексів інфляції за відповідний рік);

$O_{р.}$ — місячна орендна плата за поточний рік.

Таким чином, даний спосіб індексації орендного платежу передбачає однаковий розмір щомісячної орендної плати протягом року, з проведенням індексації щороку одноразово. До переваг цієї методики можна віднести легкість розрахунку, понижену потребу в контролі за розміром щомісячної орендної плати та своєчасну доступність інформації стосовно індексів інфляції, що публікуються Державною служ-

бою статистики України (далі — Держастат). Явними недоліками постають такі характеристики методики: низька чутливість до регулярних змін індексу інфляції, відсутність індексації орендного платежу протягом першого року оренди та при визначенні стартової плати з метою продовження договору оренди на аукціоні (за місяці, що сплили з січня (включно) року, в якому відбувається продовження договору оренди), великий рівень орієнтованості на довготривалі орендні відносини.

2. Індексація орендного платежу, передбачена у пункті 3.2 незмінюваних умов примірною угодою оренди нерухомого або іншого окремого індивідуально визначеного майна, що належить до державної власності, затвердженого постановою КМУ від 12 серпня 2020 року № 820 як така, що застосовується до орендної плати, визначеної на підставі абзацу третього або четвертого частини сьомої статті 18 Закону № 157 (далі — Методика примірною угодою): "...орендна плата за другий і кожний наступний місяці оренди визначається шляхом коригування орендної плати за попередній місяць на індекс інфляції за наступний місяць" [3]. Формула розрахунку місячної орендної плати матиме наступний вигляд:

$$O_{п.} \times I_{інфл.п.м.} = O_{м.} \quad (3).$$

Де $I_{інфл.п.м.}$ — індекс інфляції за наступний місяць відносно місяця, на орендну плату за який нараховується індексація;

$O_{м.}$ — місячна орендна плата за поточний місяць.

До переваг вищезазначеної методики індексації орендного платежу відносяться швидке реагування на регулярну зміну індексів інфляції та щомісячне збільшення надходжень орендодавця від орендної плати за договором. Основними недоліками є: підвищені вимоги до контролю за розміром щомісячної орендної плати; підвищена залежність від щомісячного опублікування індексів інфляції через необхідність визначення індексу інфляції за місяць, наступний відносно попереднього, що може призвести до затримок нарахування та сплати орендарями орендних платежів.

3. Індексація орендного платежу, сформована з розрахунком на незалежність від щомісячного публікування індексів інфляції за поточний місяць (далі — Модифікована методика примірною угодою), відповідно до якої орендна плата за другий і кожний наступний місяці оренди визначається шляхом коригування орендної плати за попередній місяць на індекс інфляції за попередній місяць. Формула розрахунку місячної орендної плати матиме

наступний вигляд:

$$O_{п.} \times I_{інфл.п.м.} = O_{м.} \quad (4).$$

Де I — індекс інфляції за попередній місяць відносно місяця, в якому нараховується індексація.

Дана методика розрахунку щомісячного розміру орендної плати розділяє переваги з Методикою примірною угодою оренди, водночас з цим пом'якшуючи залежність орендодавця від публікації Держастатом щомісячних індексів інфляції.

З метою детального аналізу впливу застосування перелічених методик на практиці орендних відносин, застосуємо методики до гіпотетичного об'єкта комунальної власності, що передано в оренду від 01.01.2023 (розрахунок по вересень 2025 року включно), розмір базової місячної орендної плати по якому визначено за результатами електронного аукціону і складає 1 000,00 гривень. Розрахунок надходжень від орендної плати за наведеними методиками у таблиці 4, що наведена далі по тексту.

Таким чином, різниця між результатами розрахунку за методикою, що запропонована примірною угодою та модифікованою методикою примірною угодою мінімальна (доходи за увесь період за модифікованою методикою примірною угодою більше за доходи від методики примірною угодою на 39,57 грн) у той час як розрахунок за Методикою № 630 має дохідність меншу, ніж альтернативні варіанти та складає 96,74% від доходів, розрахованих за Методикою примірною угодою (на 1 183,48 грн менше) і 96,64% від доходів, розрахованих за Модифікованою методикою примірною угодою (на 1 223,06 грн менше).

Після питання перевірки правильності нарахування та сплати орендної плати за договорами перевірку підлягає питання контролю за нарахуванням штрафних санкцій за договорами оренди комунального майна, яке нерозривно пов'язано з відображенням дебіторської заборгованості у розрізі орендарів та договорів оренди (за умови наявності декількох договорів оренди за одним орендарем). Найпоширенішим видом штрафних санкцій за прострочення орендного платежу є пеня. Відповідно до частини 3 статті 549 ЦКУ, пенею є неустойка, що обчислюється у відсотках від суми несвоєчасно виконаного грошового зобов'язання за кожен день прострочення виконання. При цьому, частиною 1 статті 549 ЦКУ визначено, що неустойкою (штрафом, пенею) є грошова сума або інше майно, яке боржник повинен передати кредиторі у разі порушення боржником зобов'язань. Отже, для правомірного визначення сум пені

Таблиця 4. Розрахунок надходжень від орендної плати за наведеними методиками

Період розрахунку	Індекс інфляції за період	Розрахунковий розмір орендної плати за методиками, грн		
		Методика примірного договору	Модифікована методика примірного договору	Методика № 630
1	2	3	4	5
Січень 2023 року	100,80	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Лютий 2023 року	100,70	1 007,00	1 008,00	1 000,00
Березень 2023 року	101,50	1 022,11	1 015,06	1 000,00
Квітень 2023 року	100,20	1 024,15	1 030,28	1 000,00
Травень 2023 року	100,50	1 029,27	1 032,34	1 000,00
Червень 2023 року	100,80	1 037,50	1 037,50	1 000,00
Липень 2023 року	99,40	1 031,28	1 045,80	1 000,00
Серпень 2023 року	98,60	1 016,84	1 039,53	1 000,00
Вересень 2023 року	100,50	1 021,93	1 024,98	1 000,00
Жовтень 2023 року	100,80	1 030,10	1 030,10	1 000,00
Листопад 2023 року	100,50	1 035,25	1 038,34	1 000,00
Грудень 2023 року	100,70	1 042,50	1 043,53	1 000,00
Разом за 2023 рік	105,10	12 297,92	12 345,47	12 000,00
Січень 2024 року	100,40	1 046,67	1 050,84	1 051,00
Лютий 2024 року	100,30	1 049,81	1 055,04	1 051,00
Березень 2024 року	100,50	1 055,06	1 058,21	1 051,00
Квітень 2024 року	100,20	1 057,17	1 063,50	1 051,00
Травень 2024 року	100,60	1 063,51	1 065,62	1 051,00
Червень 2024 року	102,20	1 086,91	1 072,02	1 051,00
Липень 2024 року	100,00	1 086,91	1 095,60	1 051,00
Серпень 2024 року	100,60	1 093,43	1 095,60	1 051,00
Вересень 2024 року	101,50	1 109,83	1 102,18	1 051,00
Жовтень 2024 року	101,80	1 129,81	1 118,71	1 051,00
Листопад 2024 року	101,90	1 151,27	1 138,85	1 051,00
Грудень 2024 року	101,40	1 167,39	1 160,48	1 051,00
Разом за 2024 рік	112,00	13 097,76	13 076,65	12 612,00
Січень 2025 року	101,20	1 181,40	1 176,73	1 177,12
Лютий 2025 року	100,80	1 190,85	1 190,85	1 177,12
Березень 2025 року	101,50	1 208,71	1 200,38	1 177,12
Квітень 2025 року	100,70	1 217,18	1 218,38	1 177,12
Травень 2025 року	101,30	1 233,00	1 226,91	1 177,12
Червень 2025 року	100,80	1 242,86	1 242,86	1 177,12
Липень 2025 року	99,80	1 240,38	1 252,81	1 177,12
Серпень 2025 року	99,80	1 237,90	1 250,30	1 177,12
Вересень 2025 року	100,30	1 241,61	1 247,80	1 177,12
Разом за 10 місяців 2025 року	-	36 389,56	36 429,14	35 206,08
Всього за розрахунковий період	-	37 642,35	37 680,68	36 383,20

Джерело: згруповано авторами, індекси інфляції взято з джерела [9].

аудитор повинен правильно визначити момент виникнення заборгованості за орендним платежем, враховувати дату погашення або часткового погашення зобов'язання (у разі наявності такої), а також правомірно визначити термін, за який може нараховуватися пеня. Так, строк нарахування штрафних санкцій визначається у відповідному розділі договору оренди (у Примірному договорі — розділ "Відповідальність і вирішення спорів"). Кожний прострочений орендний платіж при цьому є окремим простроченням орендного платежу, і, відповідно, нарахування пені має відбуватися на кожне прострочення в окремому порядку.

Важливо зазначити, що розмір пені, вказаний в договорі оренди, не може перевищувати

подвійного розміру облікової ставки Національного банку України, що діяла у період, за який сплачується пеня, що передбачено статтею 3 Закону України "Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань" від 22.11.1996 № 543/96-ВР (далі — Закон № 543/96).

Також, статтею 4 Закону № 543/96 передбачено наступне: пеня за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань або за затримку грошових надходжень на рахунок клієнта банку-одержувача грошових коштів, яку нараховано та не сплачено на день набрання чинності цим Законом, за згодою сторін може бути перерахована за період дії терміну позовної давності, але розмір її не повинен перевищувати подвійної облікової ставки Національного банку України, що діяла у період, за який нараховувалася пеня. Сума зменшення розміру пені відноситься на результати фінансово-господарської діяльності одержувача грошових коштів, а щодо державних установ та організацій, що фінансуються за рахунок бюджету — на зменшення їх фінансування. Водночас, пунктом 2 частини 2 статті 258 ЦКУ для стягнення неустойки (штрафу, пені) передбачено позовну давність в один рік (спеціальну позовну давність).

З метою уніфікації розрахунку пені за увесь період її нарахування, доцільним є умовний розподіл строків нарахування пені по періодах, тривалістю 1 календарний місяць, з подальшим підрахунком загального розміру пені шляхом підсумовування місячних розмірів пені за заборгованістю. Враховуючи законодавче регулювання розмірів, термінів нарахування та тривалості позовної давності щодо пені, розрахунок її максимально можливого місячного розміру за договором виконується за наступною формулою:

$$MP_{\text{пен.}} = C_{\text{пр.}} \times T_{\text{пр.}} \times \text{НБУ}_{\text{подв.}} \quad (5).$$

Де $MP_{\text{пен.}}$ — Місячний розмір пені;

$C_{\text{пр.}}$ — Сума простроченого платежу, у гривнях;

Таблиця 5. Розрахунок сум штрафних санкцій (пені) на заборгованість орендаря перед об'єктом контролю за січень 2024 року

Місяці розрахунку несплати за заборгованістю	Розмір заборгованості за даними бухгалтерії, грн	Розмір подвійної облікової ставки НБУ, %	Розрахований розмір пені, грн	Сплачено в рахунок погашення	Нараховано пені об'єктом контролю	Різниця нарахування пені
1	2	3	4	5	6	7
Січень	6 365,87	30	0,00	0,00	0,00	0,00
Лютий	6 365,87	30	151,32	0,00	0,00	151,32
Березень	6 365,87	До 15.03.2024 – 30, після – 29	98,27	6365,87 від 09.05.2023	0,00	98,27
Квітень	0,00	До 26.03.2024 – 29, після – 27	0,00	0,00	0,00	0,00
Травень	0,00	27	0,00	0,00	0,00	0,00
Червень	0,00	До 14.06.2024 – 27, після – 26	0,00	0,00	0,00	0,00
Липень	0,00	26	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	-	-	249,59	0,00	0,00	249,59

Джерело: згруповано авторами.

$T_{\text{пр}}$ — Тривалість прострочення платежу, у днях;

$\text{НБУ}_{\text{подв}}$ — подвійна ставка НБУ, що діяла за дні розрахунку.

Подвійна ставка НБУ з метою її застосування при розрахунку пені на суму прострочення платежу визначається за формулою:

$$\text{НБУ}_{\text{подв}} = C_{\text{нбу}} * \frac{2}{K_{\text{др}}} \quad (6).$$

Де $C_{\text{нбу}}$ — Облікова ставка НБУ на дату нарахування пені, визначена відповідно до рішення монетарної політики НБУ;

$K_{\text{др}}$ — Кількість днів у році нарахування пені.

З метою полегшення розрахунку пені на суму заборгованості зі сплати орендної плати запропоновано аудиторський документ "Розрахунок сум штрафних санкцій (пені) на заборгованість орендаря перед об'єктом контролю за період перевірки", заповнений вигляд якого наведено у таблиці 5.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Детальний аналіз отриманих результатів дає сформулювати перелік основних порушень, що допускаються об'єктами контролю під час ведення орендних відносин: невірне визначення стартової орендної плати, невірне визначення розміру проіндексованої орендної плати, відсутність контролю (або недостатній контроль) за нарахуванням та сплатою орендної плати, не проведення претензійно-позовної роботи за договорами оренди (або недостатність вжитих об'єктом контролю заходів по відношенню до боржників-орендарів), невірне визначення сум штрафних санкцій за договорами оренди. З метою полегшення перевірки даних аспектів орендних відно-

син запропоновано робочі документи аудитора "Розрахунок відповідності розміру стартової орендної плати за договорами оренди комунального майна", "Розрахунок відповідності розміру стартової орендної плати за договорами оренди комунального майна", "Довідка не виставлення та не сплати орендних платежів за договором", "Розрахунок сум штрафних санкцій (пені) на заборгованість орендаря перед об'єктом контролю за період перевірки".

Аналіз ефективності методик розрахунку орендної плати дає побачити, що, зважаючи на кумулятивну природу інфляції, розрахунок індексації орендного платежу за менші часові періоди дає об'єктивніший результат, що відображає поточну економічну ситуацію та дає орендарю змогу оперативно адаптуватися до неї. Закріплення органом місцевого самоврядування щомісячної індексації орендної плати, визначеної за результатами аукціонів за договорами оренди комунального майна, в власній методиці розрахунку орендної плати за комунальне майно дасть змогу законним чином оптимізувати доходи бюджету, що сприяє виконанню основної мети оренди, визначеної чинним законодавством.

Зважаючи на обов'язковість виконання принципів законності, рівності та змагальності, захисту економічної конкуренції та створення сприятливих умов для залучення інвестицій, ми вважаємо доречними розробку та створення органами місцевого самоврядування власних методик розрахунку орендної плати за комунальне майно, які б виконували вимоги частини третьої статті 17 Закону № 157.

На думку авторів, Модифікована методика примірного договору є найбільш ефективною та доцільною у реалізації для потенційного орендодавця, оскільки індексація орендної плати, розрахована на її підставі, є більш еко-

номічно вигідною, ніж за Методикою № 630, і незважаючи на мінімальні розбіжності у дохідності з Методикою примірного договору, є більш зручною як для орендодавця, так і для орендаря, оскільки дає змогу проводити індексацію орендного платежу до дати публікування Державною службою статистики індексів інфляції за відповідні поточні місяці оренди.

Література:

1. Деякі питання оренди державного та комунального майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 червня 2020 р. № 483. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2020-%D0%BF#n36> (дата звернення: 10.11.2025);
2. Деякі питання розрахунку орендної плати за державне майно: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 р. № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2025);
3. Про затвердження примірних договорів оренди державного майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2020 р. № 820. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2025);
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 2025 р. № 280 / 97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2025);
5. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 03 жовтня 2019 р. №157-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-IX#Text> (дата звернення: 10.11.2025);
6. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 10 квітня 1992 р. № 2269-ІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-12> (дата звернення: 10.11.2025);
7. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів від 27 травня 2022 р. № 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2025);
8. Цивільний кодекс України: Закон, Кодекс від 16 січня 2003 р. № 435-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.11.2025);
9. Ціни. Економічна статистика. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (дата звернення: 10.11.2025);
10. Труфанова, Юлія. "ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОРЕНДИ ДЕРЖАВНОГО ТА КО-

МУНАЛЬНОГО МАЙНА В УКРАЇНІ". Актуальні проблеми правознавства, no. 2, Oct. 2021, pp. 156—161, URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1221> (дата звернення: 10.11.2025).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some aspects of state and community property lease", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2020-%D0%BF#n36> (Accessed 10 November 2025).
 2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some aspects of calculation of rent for state property", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 10 November 2025).
 3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolutin "On approving template agreements of state property lease", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 10 November 2025).
 4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 10 November 2025).
 5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Lease of State and Community Property", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-IX#Text> (Accessed 10 November 2025).
 6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On Lease of State and Community Property", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-12> (Accessed 10 November 2025).
 7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some aspects of state and community property lease during martial law period", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 10 November 2025).
 8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 10 November 2025).
 9. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Prices/Economic statistics", available at https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (Accessed 10 November 2025).
 10. Trufanova, Y. (2021), "Legal regulation of lease of state and communal property in Ukraine", Actual Problems of Law, vol. 2, pp. 156—161, available at: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1221> (Accessed 10 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.*

УДК 338.43:330.322:502.131.1

М. А. Полегенька,

к. е. н., доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>

В. О. Олексюк,

к. е. н., доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4841-458X>

Т. К. Макарова,

к.с.-г.н., доцент кафедри цивільної інженерії, технологій

будівництва і захисту довкілля,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7150-6143>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.131

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА АГРОБІЗНЕСУ НА УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

M. Polehenka,

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

V. Oleksiuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

T. Makarova,

PhD of Agricultural Sciences, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

REVITALIZATION OF THE AGRIBUSINESS INVESTMENT ENVIRONMENT UNDER THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Стаття присвячена комплексному дослідженню стратегічних підходів до ревіталізації інвестиційного середовища агробізнесу України в умовах воєнних викликів, глобальної економічної турбулентності та переходу до моделі сталого розвитку. Обґрунтовано, що відновлення аграрного сектору потребує не лише компенсацій втрат і відбудови зруйнованих виробничо-логістичних ланцюгів, а передусім модернізації інвестиційної архітектури з орієнтацією на принципи енергоефективності, кліматичної стійкості, циркулярності ресурсів та інноваційного використання агровідходів. Встановлено, що ключовими бар'єрами інвестиційної активності виступають високі ризики кредитування, обмеженість власного капіталу підприємств, деструкція інфраструктури експорту, порушення транспортної логістики та зростання собівартості виробництва.

Розкрито роль міжнародних фінансових інституцій і донорських платформ, які формують нову модель капіталозалучення на основі "зелених" фінансових інструментів, грантових програм, доступних кредитних ліній, страхування воєнних і екологічних ризиків, а також консультаційної підтримки. Виокремлено стратегічні напрями трансформації: цифровізація систем зрошення, екологічна модернізація виробництва, розвиток біоенергетики на базі відходів тваринництва, посилення експорту продуктів із високою доданою вартістю, розвиток органічного виробництва та кластеризація аграрного простору. Показано, що впровадження біогазових і біометанових проєктів, поглиблена переробка агропродукції, створення логістично-експортних хабів та агропромислових кластерів забезпечують масштабний мультиплікаційний ефект: зниження енергозалежності, оптимізацію витрат, формування сталих ринкових позицій і зміцнення інвестиційної привабливості українського агросектору.

Доведено, що ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу є довгостроковою системною стратегією, покликаною забезпечити не тільки післявоєнну відбудову, а й структурну модернізацію економіки, інтеграцію України до європейського простору та підвищення її ролі у глобальній продовольчій безпеці.

The article is devoted to a comprehensive study of strategic approaches to the revitalization of the investment environment of agribusiness of Ukraine in the conditions of military challenges, global economic turbulence and the transition to a model of sustainable development. It is substantiated that the restoration of the agricultural sector requires not only compensation for losses and the reconstruction of destroyed production and logistics chains, but above all the modernization of investment architecture with an orientation to the principles of energy efficiency, climate stability, resource circularity and innovative use of agricultural waste. It was established that the key barriers of investment activity are high lending risks, limited equity capital of enterprises, destruction of export infrastructure, disruption of transport logistics and growth of production costs.

The role of international financial institutions and donor platforms, which form a new model of capital attraction based on "green" financial instruments, grant programs, available credit lines, war and environmental risk insurance, as well as consulting support, is revealed. Strategic directions of transformation are highlighted: digitalization of irrigation systems, ecological modernization of production, development of bioenergy based on livestock waste, strengthening of export of products with high added value, development of organic production and clustering of the agricultural space. It is shown that the implementation of biogas and biomethane projects, in-depth processing of agricultural products, creation of logistics and export hubs and agro-industrial clusters provide a large-scale multiplier effect: reducing energy dependence, optimizing costs, forming stable market positions and strengthening the investment attractiveness of the Ukrainian agricultural sector. It has been proven that the revitalization of the agribusiness investment environment is a long-term systemic strategy designed to ensure not only post-war reconstruction, but also the structural modernization of the economy, the integration of Ukraine into the European space and the improvement of its role in global food security.

Ключові слова: агробізнес, інвестиційне середовище, сталий розвиток, біоенергетика, міжнародні програми підтримки, конкурентоспроможність.

Key words: agribusiness, investment environment, sustainable development, bioenergy, international support programmes, competitiveness.

ВСТУП

Сучасний стан національної економіки України характеризується глибокими трансформаційними зрушеннями, що зумовлені як глобальними процесами сталого розвитку, так і наслідками збройної агресії російської федерації проти України. За таких умов агробізнес, що забезпечує понад 40% валютних надходжень, виступає ключовим стабілізуючим елементом економічної системи та стратегічною ланкою забезпечення продовольчої безпеки держави. Однак, ефективне функціонування аграрного сектору значною мірою залежить від рівня інвестиційної активності, доступності капіталу, інноваційної модернізації виробництва та екологічного реформування агропрактик. Тому нагальною науковою та практичною потребою постає ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу, зорієнтована на принципи сталого розвитку.

Воєнні руйнування виробничих та логістичних потужностей, втрата доступу до частини земельних і трудових ресурсів, блокування морських експортних коридорів, зростання ризиків страхування та кредитування суттєво ускладнили інвестиційний клімат аграрної сфери. Негативні наслідки війни проявилися у різкому здрожчанні енергоресурсів, логістичних послуг, засобів захисту рослин, кормової бази, що спричинило зниження рентабельності більшості підгалузей рослинництва і тваринництва. Водно-

час зміни зовнішньоекономічних умов, розширення інтеграції на ринки ЄС, посилення екологічних регуляторів та вимог до простежуваності продукції формують нову парадигму інвестиційної політики аграрного бізнесу [1].

Варто зазначити, що інвестиційний процес у воєнних умовах набув підвищеної ризикованості та потребує переходу від традиційних схем капіталовкладень до інструментів зелених фінансів, механізмів державно-приватного партнерства, грантових платформ, цифрового моніторингу та управління ризиками. Пріоритетним стає не лише нарощування виробничого потенціалу, але й забезпечення його екологічної, енергетичної та соціальної стійкості. Такі трансформації вимагають ревіталізації інвестиційного середовища, що передбачає не тільки відновлення інфраструктури та стимулювання капіталотворення, а й перехід до ESG-моделі управління, циркулярності ресурсів, ощадності землекористування та декарбонізації агросектору.

Важливим аспектом є зсув акценту від короткострокової прибутковості до довгострокової інвестиційної стійкості: модернізація виробництва, впровадження smart- і climate-oriented технологій, оновлення логістичних ланцюгів, формування агрохабів та індустріальних кластерів. Крім того, необхідним є вдосконалення інституційної архітектури інвестиційного середовища, що включає дерегуляцію, страхові гарантії, пільгове кредитування, екс-

портну підтримку, цифровізацію інвестиційної взаємодії та розширення доступу до міжнародних фондів відновлення [2].

Таким чином, ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу розглядається не як часткове відновлення довоєнних економічних механізмів, а як комплексна перебудова інвестиційної логіки із врахуванням глобальних трендів сталості, ресурсної ефективності, декарбонізаційних цілей і поствоєнної реконструкції. Саме системний підхід до інвестиційної трансформації аграрного сектору здатен забезпечити довгострокову конкурентоспроможність України на світових агропродовольчих ринках, продовольчу безпеку держави та інтеграцію до європейського економічного простору.

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інвестиційного забезпечення аграрного сектору, формування сприятливого інвестиційного клімату та переходу агробізнесу до моделі сталого розвитку посідає значне місце в сучасних наукових дослідженнях. У працях Ю. Лупенка, О. Булавки, Т. Сус, М. Прядка, М. Негрем, А. Куценка, Ю. Лопатинського, Н. Трусової, А. Бойко, О. Попової та інших розкрито теоретичні засади економічної ефективності аграрного виробництва, інвестиційної привабливості, інституційного забезпечення інноваційних перетворень, а також окреслено ключову роль інвестицій у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Значну увагу приділено й дослідженню впровадження концепції сталого розвитку, засад циркулярної економіки, зеленої модернізації, екологізації аграрного виробництва та посилення екологічної складової інвестиційних рішень в агросекторі.

Разом із тим, наявні наукові дослідження переважно фокусуються на "мирних" умовах господарювання, загальних підходах до формування інвестиційного клімату чи окремих інструментах стимулювання інвестиційної активності. Питання ревіталізації інвестиційного середовища агробізнесу в умовах воєнних ризиків, високої турбулентності зовнішнього середовища, масштабного руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, а також необхідності одночасного дотримання цілей сталого розвитку, розглядаються фрагментарно. Недостатньо дослідженими залишаються: поєднання воєнно-обумовлених ризиків із екологічними та інвестиційними ризиками; специфіка залучення "зелених" фінансів у поствоєнній відбудові; роль міжнародних до-

норських програм як інструментів не лише відновлення, а й структурної модернізації аграрного сектору. Це зумовлює потребу у поглибленій систематизації наукових підходів та розробці цілісної концепції оновлення інвестиційного простору агробізнесу на засадах стійкості, ресурсоефективності й довгострокової інвестиційної безпеки.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження та обґрунтування концептуальних засад та визначення стратегічних напрямів ревіталізації інвестиційного середовища агробізнесу України на умовах сталого розвитку, що передбачають поєднання економічної результативності, екологічної безпечності, ресурсоефективності та соціальної відповідальності як ключових чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах воєнних викликів і посткризового відновлення.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнні дії, які відбуваються в Україні внаслідок широкомасштабної агресії Росії, призвели до посилення ризиків для продовольчої безпеки в Україні внаслідок зруйнованої інфраструктури, господарств та виробництв, зменшення кількості виробленого продовольства на працюючих підприємствах, порушення логістичних ланцюгів та вимушеного виходу виробників сільськогосподарської продукції з аграрного бізнесу або зміни їх спеціалізації. Попри це, національний аграрний сектор у складних умовах війни продовжує демонструвати здатність адаптуватися до викликів і ризиків воєнного часу та забезпечувати стабільність економіки країни. Галузь не лише залишається провідною для забезпечення продовольчої безпеки України, а й продовжує зберігати значущість для глобальної продовольчої безпеки. Особливо важливу роль у підтримці експортного потенціалу країни відіграє активна міжнародна співпраця, яка сприяє розширенню ринків збуту, диверсифікації експортних напрямів і адаптації до нових умов торгівлі.

Аграрний сектор має достатній потенціал для підтримки стійкості національної економіки. Важливими напрямками його розвитку є, зокрема, удосконалення організаційної структури сільського господарства, підтримка малих та сімейних фермерських господарств, упровадження інноваційних технологій і розвиток глибокої переробки продукції. Увага держави до підтримки нових експортних напрямів та діалогу із зацікавленими сторонами забезпечить економічну стабільність навіть у складних умовах [5].

Ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу України в умовах воєнних загроз і глобальної нестабільності набуває ключового значення для забезпечення продовольчої безпеки, відновлення сільських територій та реалізації концепції сталого розвитку. Теоретичні підходи до трактування економічної ефективності аграрного сектору та його інвестиційного потенціалу ґрунтуються на поєднанні ресурсного, інституційного й системного підходів, що підкреслюють необхідність узгодження інтересів держави, бізнесу та суспільства. Сучасні дослідження вказують, що саме якість інвестиційного середовища (доступ до фінансових ресурсів, рівень ризиків, інституційні гарантії, прозорість правил гри) стає визначальним фактором конкурентоспроможності аграрних підприємств і їх стійкого розвитку [3, 10].

Воєнні дії суттєво деформували інвестиційний клімат у сільському господарстві: порушено логістичні ланцюги, зруйновано виробничу й енергетичну інфраструктуру, зросли транзакційні витрати та ризики. За оцінками міжнародних організацій, значна частина малих і середніх виробників зазнала втрат посівів, техніки, складських потужностей і тваринницьких комплексів, що спричинило падіння доходів і звуження можливостей для самофінансування інвестиційних проєктів. У цих умовах ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу можлива лише через поєднання внутрішніх реформ (удосконалення податкової, земельної, екологічної політики, механізмів держпідтримки) та активного залучення зовнішніх фінансових інструментів, орієнтованих на зелене відновлення та стійкість.

Важливим напрямом ревіталізації інвестиційного середовища є розвиток інституцій і програм, орієнтованих на відбудову та модернізацію аграрного сектору на засадах кліматичної стійкості, екологізації виробництва та циркулярної економіки. Такий підхід передбачає не лише відновлення зруйнованих ланок аграрної інфраструктури, а й трансформацію моделі господарювання у напрямі підвищення продуктивності, енергоефективності та мінімізації ресурсозатратності.

Також важливо, що сучасні міжнародні програми з підтримки українського агровиробництва спрямовані не просто на "латання дірок", а на структурну модернізацію систем: відновлення та цифровізацію зрошення, впровадження енергоощадних технологій на переробних підприємствах, розбудову логістичних коридорів для експорту, модернізацію потужностей зі зберігання та контролю якості продукції, а також розширення доступу малих і середніх виробників до фінансування, страху-

вання та консультаційних сервісів. Особливий акцент робиться на інвестиції в кліматоорієнтовані технології (точне землеробство, біоенергетика, системи управління водними ресурсами), впровадження інноваційних бізнес-моделей (фермерські кооперативи, платформи збуту, моделі "коротких ланцюгів постачання") та розвиток ланцюгів доданої вартості — від первинного виробництва до переробки і експорту готових продуктів. Це відповідає стратегічним цілям сталого розвитку сільських територій та зміцненню продовольчої безпеки.

Зокрема, програма IFC та Світового банку "Climate-Smart Agriculture for Ukraine" спрямована на підтримку впровадження кліматостійких технологій в агросекторі; передбачає фінансування модернізації зрошувальних систем на півдні України; підтримує впровадження точного землеробства (GPS-навігація, дрони, моніторинг ґрунту, оптимізація використання добрив і води); включає грантові та кредитні інструменти для малих і середніх фермерів, у тому числі програми страхування ризиків і компенсацій від збитків, пов'язаних із погодними та військовими факторами; стимулює інвестиції у відновлювану енергетику на агропідприємствах — біогазові установки, сонячні електростанції для тваринницьких та переробних комплексів; підтримує створення локальних кластерів з переробки і зберігання продукції за принципами циркулярної економіки [3]. У межах програми фермерські господарства отримують не лише доступ до фінансування, а й технічну допомогу: консультації щодо оптимізації виробництва, впровадження цифрового моніторингу, підвищення стійкості до кліматичних шоків і зменшення викидів CO₂.

Показовим прикладом інструментів ревіталізації інвестиційного середовища також є ініціатива Agriculture Resilience Initiative — Ukraine (AGRI-Ukraine), що реалізується за підтримки USAID. Її заходи спрямовані на розширення виробництва, збільшення потужностей зі зберігання та логістики, розвиток альтернативних маршрутів експорту аграрної продукції, а також на залучення приватних інвестицій у модернізацію агропідприємств [4].

Подібні програми виступають каталізатором для структурної трансформації: бізнес отримує доступ до довгострокових ресурсів, страхування ризиків, технічної допомоги у впровадженні сучасних стандартів екологічної й соціальної відповідальності, що, своєю чергою, знижує інвестиційні ризики та підвищує привабливість галузі для нових інвесторів.

Другим важливим блоком ревіталізації є переорієнтація інвестицій з сировинної моделі аг-

парного експорту на розвиток переробки, глибокої переробки та інтегрованих агропродовольчих ланцюгів. З огляду на поступову зміну режиму торгівлі з ЄС та можливе звуження преференцій, Україна вимушена збільшувати частку продукції з високою доданою вартістю, розвиваючи, зокрема, м'ясо-молочне виробництво, птахівництво, харчову промисловість, біоенергетику на основі агровідходів. Це відповідає як логіці сталого розвитку (скорочення "сировинної" залежності, зростання зайнятості в сільських територіях, розвиток місцевих кластерів), так і вимогам інвесторів, для яких критично важливою є прогнозованість грошового потоку й можливість диверсифікації ризиків через розширення продуктового портфеля [8].

Окремою складовою ревіталізації інвестиційного середовища агробізнесу виступають зелена модернізація виробництва та впровадження екологічно дружніх технологій. Сучасні інвестиційні підходи у секторі дедалі більше відповідають принципам циркулярної економіки, в якій відходи виробництва розглядаються як ресурс для отримання нових видів енергії та продукції із підвищеною доданою вартістю. Підприємства галузі, особливо у тваринництві та птахівництві, дедалі активніше перетворюються на платформи для впровадження біоенергетичних проєктів — виробництва біогазу, біометану, органічних добрив, ґрунтових покращувачів та рідких біодобрив на основі відходів. Це одночасно вирішує проблеми накопичення відходів, скорочення викидів метану й аміаку, а також створює нові бізнес-моделі та джерела доходу [12].

Впровадження біогазових комплексів на основі гною великої рогатої худоби, свиней чи посліду птиці дозволяє підприємствам суттєво зменшити залежність від традиційних енергоресурсів, оптимізувати витрати на енергоносії, отримувати додаткову виручку від продажу біометану або електроенергії за "зеленим" тарифом, а також покращувати агроекологічні показники ґрунтів завдяки використанню дигестату як високоякісного добрива. Водночас для міжнародних інвесторів і кредиторів, орієнтованих на ESG-стандарти та декарбонізацію, такі проєкти сигналізують про низьковуглецеву трансформацію бізнесу, що підвищує інвестиційну привабливість аграрного сектору загалом. Таким чином, зелена модернізація аграрного сектору виступає не лише екологічною вимогою, а й стратегічним інвестиційним напрямом, що створює нові ринки, підвищує конкурентоспроможність і сприяє формуванню довгострокових партнерств із міжнародними донорами та фінансовими організаціями [10].

Важливим елементом ревіталізації інвестиційного середовища є підтримка розвитку органічного виробництва та нішевих сегментів агробізнесу. Підвищений попит на органічні продукти, в тому числі продукцію органічного птахівництва, у країнах ЄС та на глобальному ринку створює додаткові можливості для українських виробників, здатних забезпечити відповідність вимогам європейського законодавства, стандартам МЕБ і Codex Alimentarius [11]. Розвиток органічного землеробства, екологічно відповідального тваринництва, переробки органічної сировини вимагає інвестицій у сертифікацію, систему простежуваності, інфраструктуру зберігання й логістики, але водночас забезпечує вищу маржу та стійку ринкову нішу. Міжнародні й національні програми підтримки органічного сектору слугують додатковим каналом ревіталізації інвестиційного середовища для малих і середніх агровиробників [9].

Не менш важливим є інституційний і управлінський вимір ревіталізації. Сучасні концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю й ефективністю аграрних підприємств акцентують увагу на необхідності інтеграції інвестиційного планування в систему стратегічного менеджменту, використання збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard), впровадження контролінгу й логістичного менеджменту для підвищення прозорості й керованості інвестиційних процесів [7]. Розбудова внутрішніх систем управління ризиками, фінансового планування та контролю витрат дає змогу аграрним підприємствам підвищити кредитоспроможність, краще обґрунтовувати інвестиційні проєкти перед банками та міжнародними фінансовими інституціями, що безпосередньо сприяє ревіталізації інвестиційного середовища на мікрорівні.

Регіональний аспект також відіграє важливу роль. Дослідження свідчать, що інвестиційна привабливість агробізнесу суттєво різниться між регіонами залежно від рівня розвитку інфраструктури, доступу до ринків збуту, якості інституційного середовища, наявності аграрних кластерів і логістичних центрів [6]. В умовах децентралізації посилюється значення місцевих і регіональних програм підтримки агробізнесу, створення індустріальних парків, логістичних хабів та аграрних кластерів, що концентрують інфраструктуру зберігання, переробки та експорту. Саме в межах кластерних утворень ефективніше формуються партнерства між бізнесом, органами влади, науковими установами й міжнародними донорами, що полегшує залучення інвестицій та знижує індивідуальні ризики підприємств [5].

У ширшому контексті сталого розвитку ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу передбачає узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей. Економічно доцільні інвестиції мають забезпечувати не лише зростання обсягів виробництва і доданої вартості, а й підвищення енергоефективності, ресурсозбереження, зменшення негативного впливу на довкілля, створення робочих місць у сільській місцевості, розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури [7]. Саме тому дедалі більшого значення набувають інвестиційні рішення, що базуються на принципах ESG, а також використання інструментів "зеленого" фінансування (зелений кредит, зелена облигація, кліматичні фонди), які вже починають застосовуватись у фінансуванні проєктів українського агросектору, пов'язаних із підвищенням кліматичної стійкості та відновлюваною енергетикою.

Таким чином, ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу на умовах сталого розвитку потребує комплексного підходу, який поєднує: інституційні реформи й зниження інвестиційних ризиків; орієнтацію інвестицій на створення доданої вартості, переробку й кластеризацію; масовий перехід до кліматоорієнтованих і ресурсозберігаючих технологій, зокрема біоенергетики та органічного виробництва; розвиток інструментів стратегічного, фінансового й логістичного управління на рівні підприємств; активне залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги, інтегрованої у національні та регіональні програми відновлення. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише відновити зруйнований виробничо-інфраструктурний потенціал агросектору, а й сформувати якісно нову модель інвестиційного середовища, орієнтовану на стійке економічне зростання, екологічну відповідальність та соціальну згуртованість сільських територій.

ВИСНОВКИ

Ревіталізація інвестиційного середовища агробізнесу в умовах воєнних викликів та глобальної нестабільності є ключовою передумовою забезпечення продовольчої безпеки та стійкості національної економіки. Дослідження показало, що сучасна модель інвестиційного розвитку агросектору має ґрунтуватися на принципах сталості, енергоефективності, кліматичної адаптації та інституційної прозорості, а не лише на відновленні довоєнних економічних механізмів.

Посилення ризиків, руйнування інфраструктури, зростання вартості логістики та енергоресурсів обмежили можливості самофінансування аграрних підприємств і обумовили не-

обхідність диверсифікації джерел капіталу. Відтак особливого значення набуває інтеграція механізмів "зеленого" фінансування, грантової підтримки, державно-приватного партнерства та інструментів страхування інвестиційних ризиків. Міжнародні програми — IFC, Світового банку, USAID та донорських платформ — не лише компенсують втрати ресурсів, а й спрямовуються на структурну модернізацію, розвиток зрошення, цифровізацію, переробку й сталу логістику.

Зелена модернізація виробництва, біоенергетика, інвестиції у відновлювану енергетику та переробку агровідходів формують нову ресурсно-екологічну модель агробізнесу, підвищують енергонезалежність і зміцнюють ESG-репутацію підприємств як привабливих для інвестування. Водночас розвиток органічного виробництва та нішевих ринків, орієнтованих на вимоги ЄС, забезпечує диверсифікацію експорту та підвищення маржинальності продукції.

Комплексне оновлення інвестиційного середовища передбачає інституційні зміни, розвиток кластерів і логістичних хабів, стимулювання переробки та підвищення частки продукції з доданою вартістю. Така модель дає змогу мінімізувати ризики, посилити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову економічну стійкість сільських територій. Ревіталізація інвестиційного простору агробізнесу є не короткостроковою антикризовою необхідністю, а стратегічним курсом трансформації на засадах сталого розвитку, що забезпечує інтеграцію України у глобальні продовольчі ланцюги та зміцнює її позиції на світових ринках.

Література:

1. Аграрна наука для інноваційної стратегії розвитку АПК. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichniy-hektar/item/27570-aharna-nauka-dlia-innovatsiinoi-stratehii-rozvytku-apk.html>
2. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2020. 60 с.
3. Попова О., Коцюбинська Л., Скубій О. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. № (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>
4. Лопатинський Ю.М., Буринська О.І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 94—100.

5. Lassara C., Orero-Blat V., Ribeiro-Navarrete S. The financial performance of listed companies in pursuit of the sustainable development goals (SDG). *Economic Research-Ekonomsta Istrazivanja*. 2021. Vol. 1. Pp. 139—145.

6. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine — Findings of a nationwide rural household survey, December 2022. Rome. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3311en>

7. Memon A., Yong An Z., & Memon M.Q. Does financial availability sustain financial, innovative, and environmental performance? Relation via opportunity recognition. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. №. 27. Pp. 562—575.

8 Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 55—61.

9. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні / Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 2 (49). С. 181—193.

10. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Економічна"*. 2022. № 102. С. 49—56.

11. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80>

12. Трусова Н. В. Залучення іноземних інвестицій в агробізнес на засадах ESG-інтеграції. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 58—66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-7>.

References:

1. Agrobusiness (2025), "Agricultural science for an innovative strategy for the development of the agro-industrial complex", available at: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/27570-aharna-nauka-dlia-innovatsiinoi-strategii-rozvytku-apk.html> (Accessed 05 Dec 2025).

2. Lupenko, Yu.O., Malik, M.I. and Bulavka, O.H. (2020), *Strategichni napriamy staloho rozvytku sil'skykh terytorii na period do 2030 roku [Strategic directions of sustainable development of rural areas until 2030]*, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

3. Popova, O.P., Kotsiubynska, L.M. and Skubii, O.A. (2023), "Investment activity in agriculture in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>

4. 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.

5. Lassara, C., Orero-Blat, V. and Ribeiro-Navarrete, S. (2021), "The financial performance of listed companies in pursuit of the sustainable development goals (SDG)", *Economic Research-Ekonomsta Istrazivanja*, Vol. 1, Pp. 139—145.

6. FAO (2022), "Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine — Findings of a nationwide rural household survey", available at: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc3311en> (Accessed 05 Dec 2025).

7. Memon, A., Yong, An Z., & Memon, M.Q. (2020), "Does financial availability sustain financial, innovative, and environmental performance? Relation via opportunity recognition", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 27, Pp. 562—575.

8 Boyko, L. O. and Boyko, V. O. (2023), "The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war periods", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 16. pp. 55—61.

9. Sus, T., Sunduk, N., Yemets, O., Movchun, S. and Tsyupa O. (2023), "Innovative development of the agricultural sector: models of financing and assessment of the impact of financing at the regional level", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2(49), pp. 181—193.

10. Negrei, M. V. and Trofimtseva, O. V. (2022), "Analysis of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of war", *Visnyk Kharkivskogo natsionalnogo universytetu imeni Karazina, seriya "Ekonomika"*, vol. (102), pp. 49—56.

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity for the Period Until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80> (Accessed 05 Dec 2025).

12. Trusova, N. V. (2025), "Attracting foreign investment in agribusiness based on ESG integration", *Zbirnyk naukovykh prats' TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 2 (55), pp. 58—66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-7>.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 330.1:330.3:316.3:658.8

Н. В. Трушкіна,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

С. І. Страпчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2809-6633>

Л. С. Дранус,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-1315>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.138

СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center
for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine, Kharkiv

S. Strapchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

L. Dranus,

PhD in Economics, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv

SUSTAINABLE MARKETING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF RESEARCH

У статті здійснено комплексне бібліометричне дослідження еволюції наукового дискурсу сталого маркетингу, що охоплює період 1980—2025 рр. На основі даних Scopus та інструментів візуалізації VOSviewer проаналізовано 18116 публікацій, що формують міждисциплінарне знання на перетині маркетингу, екології, економіки, соціальних наук, поведінкової економіки та цифрових технологій. Встановлено чітку багатокластерну структуру досліджень, яка охоплює екологічно орієнтований маркетинг, поведінкові аспекти сталого споживання, цифрову трансформацію, ESG-орієнтовані бізнес-стратегії, соціальний маркетинг та управління сталими ланцюгами постачання. Зафіксовано різке зростання наукової активності після 2015 року та домінування в сучасному етапі досліджень тематики цифрової сталості, алгоритмізації маркетингової аналітики, використання великих даних, штучного інтелекту та інструментів оцінювання ESG. Особливу увагу приділено українському контексту, який демонструє поступове посилення дослідницької активності й потребує формування національних моделей сталого маркетингу в умовах післявоєнного відновлення, енергетичної вразливості та інституційних трансформацій. Отримані результати дозволяють узагальнити змістові тенденції розвитку сталого маркетингу та визначити перспективні напрями подальших наукових досліджень, зокрема в площині цифрових екосистем, поведінкових інтервенцій, ESG-інновацій та адаптації глобальних практик до умов України.

The article provides a comprehensive bibliometric and conceptual analysis of the evolution of sustainable marketing in 1980—2025, identifying its transformation into a multidisciplinary research domain integrating marketing theory, environmental economics, behavioral science and digital technologies. Based on Scopus data, more than 18,000 publications were analyzed, enabling the identification of thematic clusters reflecting ecological responsibility, behavioral determinants of sustainable consumption, digital sustainability, ESG-driven strategic transformations, social impact, and sustainable supply-chain management. Particular attention is paid to the acceleration of research after 2015, driven by the UN Sustainable Development Goals and the global shift toward ESG-based decision-making, as well as the rapid expansion of AI-enabled and data-driven marketing practices after 2020.

The study reveals that sustainable marketing increasingly relies on digital tools — artificial intelligence, machine learning, big data analytics, and online consumer behaviour modelling — which fundamentally reshape mechanisms of value creation and communication with stakeholders. Behavioral economics provides an additional explanatory dimension, emphasizing motives, cognitive biases, trust mechanisms, and readiness to pay for sustainable goods. The article also highlights the specific position of Ukraine, where sustainable marketing research is developing within the context of post-war recovery, energy transition, institutional modernization, and rising demand for responsible business practices aligned with EU standards.

The findings contribute to the theoretical refinement of sustainable marketing as a strategic and socially oriented paradigm, strengthen methodological foundations for bibliometric assessment of complex research fields, and offer applied insights for policymakers, businesses, and academic institutions. The study outlines promising directions for future research, including digital ESG analytics, AI-supported modelling of consumer sustainability choices and the development of resilience-oriented marketing strategies for countries undergoing transformational challenges.

Ключові слова: сталий маркетинг, поведінкова економіка, екологічний маркетинг, цифрова трансформація, штучний інтелект, ESG, сталі бізнес-моделі, циркулярна економіка, стейкхолдери, цифровий маркетинг, сталий розвиток, екологічна відповідальність, соціальний маркетинг, ланцюги постачання, відбудова національної економіки, бібліометричний аналіз.

Key words: sustainable marketing, behavioral economics, green marketing, digital transformation, artificial intelligence, ESG, sustainable business models, circular economy, stakeholders, digital marketing, sustainable development, environmental responsibility, social marketing, supply chains, recovery of the national economy, bibliometric analysis.

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

Посилення глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів зумовлює кардинальний перегляд традиційних підходів до маркетингової діяльності підприємств. За оцінками Програми ООН з довкілля [1], понад 60% світових екосистем перебувають у стані деградації, а вплив бізнесу на природні ресурси визнається одним із ключових факторів глобальних ризиків сталості. У таких умовах концепція сталого маркетингу, яка інтегрує економічні інтереси підприємства з вимогами соціальної справедливості та екологічної відповідальності, набуває особливого значення як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг та репутаційного капіталу.

Актуальність дослідження підтверджується результатами міжнародних експертних опитувань. Зокрема, глобальне опитування Deloitte

Sustainability & Consumer Behavior Survey [2] засвідчило, що 55% споживачів відмовляються від брендів, які не демонструють екологічної відповідальності. За даними IBM [3], 70% споживачів готові платити більше за товари, що мають підтверджену сталу цінність, а 62% керівників компаній називають сталий маркетинг одним із ключових напрямів трансформації бізнесу. Крім того, звіт McKinsey "Sustainability in Marketing" [4] підкреслює, що понад 80% керівників маркетингових департаментів інтегрують ESG-орієнтовані практики у маркетингову стратегію, визнаючи їх критично важливими у перспективі до 2030 р.

Статистичні дані також підтверджують зростання попиту на сталий маркетинг. За аналітикою NielsenIQ [5], обсяг ринку екологічно маркованих товарів у світі зріс більш ніж на 30% за останні п'ять років, а частка "зеленого сегменту" у глобальному рітейлі перевищила 17%. Водночас понад 90% молодих споживачів покоління Z відзначають, що обирають бренди, які

демонструють відповідальність щодо довкілля та суспільства [6]. Це свідчить про глибоку трансформацію ціннісних орієнтацій, що безпосередньо впливає на маркетингові стратегії.

Водночас науковий дискурс щодо сталого маркетингу залишається фрагментованим і характеризується значною багатовекторністю. Поряд із класичними напрямками — зелений маркетинг, корпоративна соціальна відповідальність, поведінка споживачів [8—12] — активно розвиваються концепції цифрового сталого маркетингу, сталого брендингу, репутаційного менеджменту, інтеграції ESG-орієнтацій у маркетингові стратегії та впровадження цифрових інструментів (AI, Big Data, Digital Twins) [13—14] для підвищення прозорості й екологічності бізнес-моделей. Ця багатовимірність підкреслює необхідність систематизації наукового поля та оцінювання його структурних характеристик у глобальному контексті.

У цьому контексті бібліометричний аналіз є ключовим інструментом, що дозволяє ідентифікувати еволюцію наукових підходів, визначити провідних авторів, установи та наукові журнали, окреслити найбільш цитовані роботи, виділити тематичні кластери досліджень та окреслити горизонти подальших наукових розвідок. З огляду на стрімке зростання кількості публікацій у сфері сталого маркетингу та сучасні вимоги до наукової обґрунтованості управлінських рішень, здійснення комплексного бібліометричного аналізу є необхідним як для науки, так і для практики.

Отже, зростання ролі сталого маркетингу у світовому бізнес-середовищі, посилення ESG-вимог, зростання споживчої чутливості до екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств, а також динамічна еволюція наукового дискурсу підтверджують необхідність системного аналізу сучасних досліджень у цій сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс сталого маркетингу характеризується виразною міждисциплінарністю та поєднанням екологічних, соціальних і економічних вимірів. У наукових працях він дедалі частіше розглядається як інтегральна складова стратегії сталого розвитку підприємств, що поєднує створення економічної цінності з відповідальністю перед суспільством і довкіллям. На цій основі сформувався комплекс наукових підходів до розуміння сутності сталого маркетингу, серед яких виокрем-

люють інституційно-ресурсний, поведінковий (consumer-centric), стратегічно-управлінський і capabilities-based, комунікаційно-брендинговий і репутаційний, цифровий та технологічний, а також ESG/CSR-орієнтований, що інтегрує сталий маркетинг у ширший контекст глобальної політики сталого розвитку.

Інституційно-ресурсний підхід базується на інституційній теорії (institutional theory), концепціях ресурсного погляду (resource-based view) і динамічних можливостей (dynamic capabilities) і фокусує увагу на тому, як інституційне середовище, ресурсна база та організаційні спроможності компаній визначають можливість реалізації сталих маркетингових стратегій. У класичній праці Р. Bansal [15] показано, що корпоративний сталий розвиток формується під впливом одночасно ресурсних можливостей та інституційних чинників, зокрема медіа-тиску, суспільних очікувань і вимог стейкхолдерів.

Подальші дослідження, зокрема S. Madhavam і A. Nirjar [16], розвивають capabilities-based view та dynamic capabilities view, обґрунтовуючи, що ефективний сталий маркетинг потребує формування спеціальних маркетингових спроможностей — адаптивних, ринкових та інноваційних, які дозволяють інтегрувати сталість у стратегічне позиціонування бренду, архітектуру бізнес-моделі та систему управління цінністю для стейкхолдерів. Такий підхід відображає перехід від розуміння сталості як "зовнішньої вимоги" до її сприйняття як внутрішнього ресурсу довгострокової конкурентоспроможності [16].

Важливим і водночас динамічним напрямом є поведінкові дослідження, що акцентують на ролі споживача у формуванні запиту на сталий маркетинг. У роботі J. Paul, A. Modi та J. Patel [17], побудованій на теорії запланованої поведінки й теорії обґрунтованої дії, доведено, що екологічна свідомість, ставлення до "зелених" товарів і сприйнятий контроль поведінки істотно впливають на намір здійснювати екологічно відповідальні покупки, тоді як роль суб'єктивних норм може виявлятися менш визначальною, ніж очікується.

Науковці K. White, R. Habib і D. Hardisty [18] пропонують концептуальну рамку SHIFT, яка систематизує психологічні фактори, що стимулюють сталу поведінку споживачів: соціальний вплив, формування звичок, роль індивідуального "Я", емоції та когнітивні оцінки, а також відчутність (tangibility) екологічних і соціальних вигід. Перехід від суто нормативного "екологічного" маркетингу до глибокого аналізу

механізмів зміни поведінки свідчить про еволюцію сталого маркетингу в бік behaviorally-informed стратегій [18], орієнтованих на реальну, а не задекларовану трансформацію споживчих практик.

Стратегічний та системний підхід до сталого маркетингу зосереджується на інтеграції принципів сталості у маркетингові стратегії, бізнес-моделі та систему створення цінності [19–25]. У працях Р. Mandal [19–20] сталий маркетинг розглядається як цілісна система принципів, що включає орієнтацію на споживача, створення стійкої цінності, інноваційність, цільову спрямованість і суспільну відповідальність. Автор підкреслює, що сталість має бути інтегрована на рівні стратегічних рішень, портфеля продуктів, ланцюгів постачання та управління стейкхолдерами, а не обмежуватися окремими проєктами "зеленої" комунікації чи елементами "greenwashing" [20–21].

Монографія R. Masengu et al. [22] розширює цю перспективу, зосереджуючись на стратегічному бренд-менеджменті, репутаційному капіталі, управлінні ризиками та побудові довгострокових відносин зі стейкхолдерськими групами в контексті сталого розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати сталий маркетинг як каркас формування конкурентних переваг у середовищі, де екологічні та соціальні критерії стають частиною ринкових "правил гри" [22].

Комунікаційно-брендинговий і репутаційний вимір сталого маркетингу охоплює дослідження, спрямовані на вивчення сталого брендингу, соціально відповідальної комунікації та управління репутаційним капіталом. Науковці аналізують, яким чином екологічні та соціальні наративи інтегруються у позиціонування брендів, як формується довіра до ESG-декларацій компаній, а також як прозорість і автентичність комунікацій впливають на довгострокову репутацію підприємств. Цей блок досліджень резонує з українськими напрацюваннями, присвяченими репутаційному капіталу, соціальній відповідальності підприємств і поведінці споживачів в умовах криз та турбулентності [26]. Для національного контексту він набуває додаткового значення через воєнні виклики, потребу відновлення інфраструктури, переформатування довіри до бізнесу й держави, а також зміну ціннісних орієнтацій населення.

Окремий напрям наукового дискурсу пов'язаний із цифровим та технологічним виміром сталого маркетингу. Нещодавні роботи демонструють, що поєднання Big Data, штучного інте-

лекту, блокчейн-технологій, платформ відстеження вуглецевого сліду та, зокрема, технології digital twin створює нові можливості для підвищення прозорості та достовірності сталих маркетингових практик. У дослідженні А.-М. Nyquist, М. Farshid і Т. Brown [25] аналізується використання цифрових двійників у поєднанні з підприємницьким маркетингом як інструменту подолання "сталого маркетингової короткозорості" та забезпечення більшої відповідності між заявленими та фактичними сталими характеристиками продуктів і бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє не лише декларувати сталість, а й моделювати, діагностувати та верифікувати її, що є особливо актуальним в умовах зростання вимог до нефінансової звітності, протидії "greenwashing" та посилення регуляторного тиску [25].

ESG/CSR-орієнтований та політико-інституційний напрям розглядає сталий маркетинг як інструмент реалізації політики сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-стратегій, пов'язуючи його з інституційними рамками, стандартами звітності та стратегіями сталого розвитку підприємств і територій. У межах цього підходу дослідники аналізують трансформацію бізнес-моделей з урахуванням цілей сталого розвитку (SDGs), ролі міжнародних організацій та професійних асоціацій, а також впливу регуляторних вимог на маркетингові практики. Така перспектива задає контекст для практичного застосування результатів бібліометричного аналізу у формуванні корпоративних і публічних політик, що визначають рамкові умови функціонування сталого маркетингу.

Помітний внесок у формування методологічного підґрунтя сталого маркетингу роблять українські дослідники, які здебільшого розробляють проблематику сталого розвитку, резильєнтності, соціально відповідального бізнесу, якості життя населення, ESG та інфраструктурних чинників. У працях В. Хаустової та О. Решетняка [27] проаналізовано сутність резильєнтності економіки та окреслено виклики для України в умовах криз і війни, наголошено на ролі відповідального бізнесу, інституційних реформ і інноваційних підходів до управління.

Дослідження вчених М. Кизима, В. Хаустової, О. Решетняка та співавторів [28] присвячено концепту "резильєнтність якості життя населення" та пов'язаним з ним напрямом державної політики, що створює основу для ESG-орієнтованих маркетингових рішень, спрямованих на підтримку соціальної стійкості, довіри та інклюзивного розвитку. Роботи Н. Сметани

[29] зосереджено на інфраструктурних чинниках регіональної резильєнтності, підкреслюючи значення комунікацій, партнерств і взаємодії зі стейкхолдерами для підтримки стійкості територій. Дослідження З. Живко та співавторів [26] присвячено репутаційному капіталу підприємств у кризових умовах, що безпосередньо пов'язано з питаннями довіри до сталих маркетингових практик, прозорості комунікацій та етичної поведінки бізнесу.

Хоча у вітчизняних роботах термін "сталий маркетинг" не завжди використовується у вузькому значенні, їхні результати формують важливий концептуальний та інституційний контекст для його розвитку — через категорії резильєнтності, якості життя, інфраструктурної стійкості, соціальної відповідальності та репутаційного капіталу.

Отже, виходячи з вищевикладеного можна констатувати, що сучасні дослідження сталого маркетингу розвиваються у кількох взаємопов'язаних напрямках — поведінковому, стратегічному, інституційному, цифровому, ESG/CSR-орієнтованому та брендингово-репутаційному; демонструють зсув від декларативного "зеленого" маркетингу до системних трансформацій бізнес-моделей і маркетингових спроможностей; активно інтегрують цифрові технології та інструменти верифікації сталості; а в українському контексті тісно пов'язуються з дослідженнями резильєнтності, якості життя, соціально відповідального бізнесу й репутаційного капіталу.

Водночас наявна література засвідчує нестачу комплексних бібліометричних досліджень, які б системно окреслювали структуру наукового поля сталого маркетингу, ідентифікували ключові тематичні кластери, простежували еволюцію публікаційної активності, визначали провідні наукові школи та наукові прогалини. Це зумовлює необхідність проведення бібліометричного аналізу, результати якого дозволять уточнити зміст і конфігурацію наукового дискурсу та посилити його методологічне підґрунтя.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення комплексного бібліометричного аналізу наукових досліджень зі сталого маркетингу, спрямованого на виявлення еволюції публікаційної активності, ключових наукових шкіл, провідних авторів, журналів та організацій, а також ідентифікацію основних тематичних кластерів і наукових прогалин для подальших досліджень. Для досяг-

нення поставленої мети у роботі послідовно вирішуються такі завдання: сформувати репрезентативний масив публікацій зі сталого маркетингу, індексованих у міжнародних наукометричних базах; проаналізувати динаміку публікацій та цитованості; виокремити провідні країни, установи, журнали й авторів; здійснити картування концептуального поля сталого маркетингу за допомогою аналізу ключових слів, співавторства та ко-цитованості; зіставити виявлені глобальні тенденції з результатами експертних оцінок щодо перспектив розвитку сталого маркетингу в українському контексті.

Емпіричну базу дослідження становить масив бібліографічних записів публікацій зі сталого маркетингу, індексованих у базі даних Scopus. Пошукова стратегія передбачала використання комбінацій ключових слів "sustainable marketing", "sustainability marketing", "sustainable consumer behavior", "green marketing" у полі назви, анотації та ключових слів із застосуванням логічних операторів AND/OR. До аналізу включалися статті, оглядові роботи та окремі розділи монографій у галузях Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, Social Sciences, опубліковані переважно англійською мовою за період з кінця 1990-х років до 2025 р. Попередньо вилучалися документи, що не стосуються змістовно проблематики сталого маркетингу (наприклад, матеріали з галузей біоенергетики, харчових технологій тощо, де поняття "sustainability" використовується в суто технологічному значенні), а також дублікати записів. Процедура відбору та очищення масиву наближено до рекомендацій PRISMA 2020 щодо прозорого представлення етапів ідентифікації, скринінгу й включення робіт, адаптованих до бібліометричних досліджень [30].

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні описових та структурних бібліометричних методів, а також елементів наукометричного картування наукових напрямів [31]. На першому етапі проведено описовий бібліометричний аналіз, що передбачає оцінювання динаміки публікаційної активності (кількість публікацій за роками), цитованості, структури документів за типами, предметними галузями, країнами та організаціями-авторами. На другому етапі здійснено структурний бібліометричний аналіз, який охоплює аналіз ко-авторства, ко-цитованості та семантичних зв'язків між ключовими словами, що дає змогу ідентифікувати інтелектуальну та соціальну структуру досліджень зі сталого маркетингу, провідні

Таблиця 1. Динаміка публікацій з тематики сталого маркетингу ("sustainable marketing") за 1980—2025 роки

Період	Кількість документів	Характеристика
1980-1999	~300	Поява концепцій green marketing, поодинокі емпіричні дослідження
2000-2010	~3 000	Становлення сталого маркетингу як напрямку, поява перших теоретичних моделей
2011-2019	~6 000	Інституціоналізація підходів, розвиток поведінкових досліджень та CSR-моделей
2020-2025	~9 000	Стрімке зростання через ESG, SDGs, digital sustainability, data-driven маркетинг

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus.

наукові школи та основні тематичні кластери [31]. Для посилення надійності результатів дотримано рекомендованого в літературі алгоритму проведення бібліометричних досліджень: формулювання дослідницьких питань, розроблення пошукової стратегії, побудова та очищення бази даних, вибір показників і методів аналізу, інтерпретація результатів [14; 31; 32].

Для побудови наукових карт і візуалізації мережових структур використано програмне забезпечення VOSviewer, що широко застосовується в бібліометричних дослідженнях для аналізу ко-цитованості, ко-авторства та спільної появи термінів [14; 33]. Побудовані мережі ключових слів дали змогу виділити семантичні кластери сталого маркетингу (поведінковий, стратегічний, інституційний, ESG/CSR-орієнтований, цифровий та технологічний, брендинговий та репутаційний тощо), а мережі ко-цитованості — окреслити ядро базових теоретико-методологічних джерел. Додатково для перевірки коректності та відтворюваності окремих показників застосовувалися інструменти бібліометричного аналізу бібліотеки bibliometrix (середовище R) [32], що дало можливість порівняти результати різних підходів до кластеризації та візуалізації даних.

У процесі оброблення даних застосовувалися загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняння, групування, індукції та дедукції, а також прийоми логіко-структурного узагальнення для інтерпретації отриманих результатів. Сукупність використаних методів забезпечує цілісність і репрезентативність дослідження, дозволяє не лише описати кількісні параметри розвитку наукового напрямку, а й виявити його концептуальну архітектуру, а також потенційні ніші для подальших теоретичних і прикладних розробок.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виконаний бібліометричний аналіз дав змогу простежити багаторівневу еволюцію науко-

вих досліджень у сфері сталого маркетингу впродовж 1980—2025 рр., що засвідчує трансформацію цього напрямку від нішевої екологічної підгалузі до повноцінної міждисциплінарної наукової сфери.

Використання бази даних Scopus та аналіз 18116 документів дали підстави для висновку, що сталий маркетинг поступово інтегрував у свої межі знання маркетингу, економіки, екології, соціології, психології поведінки, енергетики, інженерії та цифрових технологій. Така міждисциплінарність сформувалася як відповідь на глобальні виклики, посилення регуляторного тиску у сфері сталого розвитку та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності.

Особливо помітним є різке зростання публікацій з 2015 року, коли ухвалення Цілей сталого розвитку ООН інституціоналізувало глобальний перехід до ESG-орієнтованої логіки прийняття рішень. Період 2024—2025 рр. характеризується рекордними темпами приросту наукової активності, що демонструє стратегічне посилення ролі сталого маркетингу в умовах енергетичної трансформації, цифрової конвергенції та постпандемічної відбудови світової економіки.

Важливість динаміки розвитку напрямку підтверджує табл. 1, яка структуровано відображає етапність становлення й розширення тематичного поля сталого маркетингу.

Як видно з табл. 1, у 1980—1999 рр. дослідження мали переважно фрагментарний та екологічно орієнтований характер: увага науковців концентрувалася на green marketing, екологічному споживанні та поодиноких спробах оцінювання екологічних впливів. Період 2000—2010 рр. позначився формуванням перших теоретичних моделей, що пов'язували екологічну відповідальність бізнесу з маркетинговими стратегіями та структурою попиту.

У 2011—2019 рр. відбувається інституціоналізація напрямку: зростає інтерес до поведінкових моделей сталого споживання, посилюється

Таблиця 2. Галузева структура досліджень

Галузь знань	Кількість публікацій	Частка, %	Середній індекс цитованості	Аналітична характеристика внеску галузі
Бізнес, менеджмент та облік	6598	100	23,4	Провідна галузь, у межах якої формується концептуальний та методологічний базис сталого маркетингу.
Соціальні науки	5027	76,2	18,1	Акцент на поведінкових аспектах, соціальних ефектах маркетингу та впливі на стейкхолдерів.
Екологічні науки	4223	64,0	27,8	Висока цитованість з огляду на глобальність екологічної проблематики та інтенсивний розвиток зеленого дискурсу.
Інженерія	3413	51,7	21,0	Формування технічних рішень для сталих виробничих і логістичних процесів.
Економіка	3012	45,6	19,7	Інтеграція економічних індикаторів, моделей сталого зростання та аналізу інвестицій в ESG.
Комп'ютерні науки	2755	41,8	25,6	Розвиток цифрових технологій, AI та аналітики даних значно підвищує цитованість робіт.
Енергетика	2627	39,8	29,3	Найвищий індекс цитованості завдяки актуальності тем енергоефективності, відновлюваної енергетики та декарбонізації.

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus.

ся роль CSR, а концепція створення спільної цінності (CSV) поступово входить до арсеналу корпоративних стратегій. Найпотужніший якісний стрибок зафіксовано у 2020—2025 рр., коли сталий маркетинг перетворюється на інструмент стратегічного управління, інтегрований у цифрові екосистеми, AI-орієнтовані рішення, зелені фінанси та ESG-стандарти.

Грунтовний аналіз таблиці свідчить про майже тридцятикратне збільшення кількості публікацій за останні чотири десятиліття. Особливо важливим є той факт, що найбільший приріст припадає саме на період цифрової трансформації світової економіки, що підтверджує проникнення технологічних інновацій у маркетингові практики сталого розвитку. Сталий маркетинг еволюціонує від інструменту комунікації про екологічну відповідальність до системного механізму управління, здатного впливати на корпоративні стратегії, інвестиційні рішення та суспільні трансформації.

Про міждисциплінарний характер досліджуваної проблематики свідчить галузевий розподіл публікацій (табл. 2).

Найбільшу частку становлять бізнес-науки, що закономірно зумовлено маркетинговою природою тематики та широкою представле-

ністю досліджень з менеджменту, відповідального бізнесу й ESG-орієнтованих стратегій. Водночас значну роль відіграють соціальні науки, які відображають зростання інтересу до поведінкових змін, соціально відповідальних моделей споживання, інституційної довіри та механізмів формування стійких споживчих практик. Вагоме місце посідають екологічні науки, що забезпечують методичний інструментарій для оцінювання екологічних впливів, розроблення природоохоронних стратегій та інтеграції "зелених" стандартів у маркетингову діяльність. Водночас високий індекс цитованості в енергетичних і екологічних дослідженнях свідчить про їхню глобальну актуальність та значний інтелектуальний внесок у формування сталого дискурсу.

Значущість інженерії, комп'ютерних наук та енергетики демонструє технологічну інтегрованість сучасного сталого маркетингу, зорієнтованого на цифрові

платформи, аналітику великих даних, розгортання інтелектуальних систем, розвиток відновлюваної енергетики та енергетичну трансформацію. Порівняно високі показники цитованості у галузях енергетики та інформаційних технологій підкреслюють інтенсивність інноваційного розвитку цих сфер і їхній вплив на трансформацію маркетингових підходів.

Інтерпретація даних табл. 2 дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, міждисциплінарність сталого маркетингу є не лише теоретичною декларацією, а й практичним фактом, підтвердженим структурою наукових публікацій та варіативністю дослідницьких підходів. По-друге, зростання частки та цитованості досліджень у галузях енергетики та комп'ютерних наук свідчить про формування цифрової та техніко-екологічної основи сталого маркетингу, пов'язаної з використанням відновлюваних джерел енергії, інтелектуальних мереж, Big Data та AI. По-третє, посилення позицій соціальних наук відображає зростання уваги до мотиваційних чинників, ціннісних орієнтацій і поведінкових бар'єрів, без урахування яких неможливе ефективне впровадження сталих моделей споживання і виробництва. По-четверте, високий рівень цитова-

Таблиця 3. Тематичні кластери досліджень сталого маркетингу

Тематичний кластер	Ключові слова	Проблематика
Екологічний та відповідальний маркетинг	зелений маркетинг, екологічний вплив, корпоративна соціальна відповідальність, повторне використання, екоінновації	Сталі бренди, екоорієнтовані стратегії, вимірювання екологічних впливів, стандарти сталості, інституціоналізація корпоративної відповідальності
Поведінкові аспекти споживання	поведінка споживачів, намір купівлі, готовність платити, довіра до бренду, етичне споживання	Мотивації сталого вибору, формування ціннісних орієнтацій, етичне позиціонування, поведінкові бар'єри та стимули екоспоживання
Цифрова трансформація сталого маркетингу	цифровий маркетинг, електронна комерція, штучний інтелект, великі дані, цифрові платформи	Алгоритмічні моделі прийняття рішень, цифрові індикатори сталості, персоналізація просування екотоварів, роль AI та big data в оцінюванні сталих практик
Стратегія сталого розвитку та інноваційні моделі	сталість, циркулярна економіка, відновлювана енергетика, інвестиції, сталий бізнес	ESG-інтеграція, проєктування сталих ланцюгів цінності, зелені інвестиції, інноваційні моделі сталого розвитку, фінансування екологічних трансформацій
Соціальні аспекти та публічні політики	соціальний маркетинг, суспільна політика, зацікавлені сторони, соціальний вплив, інклюзія	Комунікації поведінкових змін, суспільні ініціативи, політичні інструменти управління, залучення стейкхолдерів, формування громадської підтримки
Управління сталими ланцюгами постачання	управління ланцюгами постачання, контроль якості, оцінка ризиків, відстежуваність, сертифікація	Прозорість постачання, екологічна сертифікація, ризик-менеджмент, оцінювання стійкості логістичних систем та мінімізація екологічного сліду

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням інструментарію Vosviewer.

ності у технологічно зорієнтованих галузях підкреслює значну роль інновацій у розвитку сучасної теорії сталого маркетингу.

Наступним кроком аналізу стала ідентифікація змістових домінант досліджень через вивчення ключових слів і побудову наукової мапи за допомогою VOSviewer. Отримані результати дали змогу виокремити шість основних тематичних кластерів, що відображають логіку розвитку сталого маркетингу як системи знань (табл. 3). Кластерний підхід дозволяє не лише структурувати дискурс, а й виявити внутрішні зв'язки між концептами, що формують його методологічне ядро.

Аналіз кластерів демонструє цілісність і багатовимірність наукового дискурсу. Екологічний та відповідальний маркетинг репрезентує екологічно чутливу парадигму, у межах якої досліджуються бренди, екоорієнтовані стратегії та корпоративна відповідальність. Поведінковий кластер фіксує ключову роль мотивацій, намірів і бар'єрів у формуванні сталих моделей споживання. Технологічно-цифровий кластер відображає трансформацію маркетингових практик під впливом AI, великих даних і цифрових платформ, що відкривають нові мож-

ливості для персоналізації та оцінки сталості. Кластер стратегій сталого розвитку фокусується на інноваційних моделях бізнесу, циркулярній економіці та ESG-інтеграції, тоді як соціальний кластер висвітлює роль суспільних політик, стейкхолдерів та комунікацій у просуванні сталих змін. Нарешті, кластер управління ланцюгами постачання акцентує увагу на прозорості, сертифікації, ризик-менеджменті та оцінюванні стійкості логістичних систем.

Сукупність результатів свідчить, що науковий дискурс охоплює як мікрорівень (поведінка споживачів, бренди, індивідуальні мотиви), так і макрорівень (публічна політика, стратегічне управління, інвестиційні механізми), а також технологічну площину (AI, Big Data, цифрові екосистеми). Сучасний сталий маркетинг інтегрує економічні, соціальні, екологічні та цифрові виміри, формуючи комплексну платформу для прийняття рішень у сфері відповідального споживання і виробництва.

Узагальнена класифікація тематичних напрямів сталого маркетингу підтверджується результатами бібліометричного аналізу ключових слів (табл. 4), який структурує наявний науковий дискурс у чотири змістовні кластери.

Таблиця 4. Тематичні кластери ключових слів (за результатами бібліометричного аналізу)

Кластер	Основні ключові слова	Змістовний фокус кластера	Прикладові дослідницькі напрями
Кластер 1 (Жовтий): Маркетинг і конкуренція	маркетинг, продажі, конкуренція, промислова економіка, витрати, інвестиції, прибутковість, розроблення продукту, інформаційні технології, електронна комерція, цифровий маркетинг, задоволеність споживачів, ефективність, конкурентна розвідка	Маркетингові стратегії, конкурентоспроможність, ринкова динаміка, моделі взаємодії зі споживачами, економічна ефективність	- оптимізація маркетингових стратегій; - аналіз конкурентного середовища; - цифрові канали маркетингу та e-commerce; - ефективність інвестицій у маркетинг; - моделювання споживчої поведінки
Кластер 2 (Зелений): Сталій розвиток та екологічний менеджмент	сталість, охорона довкілля, екологічний вплив, інновації, відновлювана енергетика, перероблення, екологічний менеджмент, використання земель, кліматична політика, ресурсна ефективність	Екологічна стійкість, управління природними ресурсами, аналіз впливів, енергетичний перехід, регуляторна політика	- оцінювання екологічного впливу; - аналіз політик відновлюваної енергетики; - управління відходами та циркулярні моделі; - інновації у природокористуванні; - вплив кліматичної політики на економіку
Кластер 3 (Синій): Зелений маркетинг і споживча поведінка	зелений маркетинг, сталий туризм, розвиток туризму, поведінка туристів, сталі практики, маркетингова стратегія, соціальні медіа-маркетинг, електронне навчання, підприємництво, віртуальна реальність, сталий споживчий вибір	Маркетингові інструменти для підтримки сталих моделей споживання, green branding, інноваційні комунікації, цифрові платформи	- формування екологічної споживчої поведінки; - розвиток сталого туризму; - зелений брендинг і просування екотоварів; - використання цифрових медіа у зеленому маркетингу; - вплив цифрових інновацій на споживацькі рішення
Кластер 4 (Червоний): Соціальний маркетинг і охорона здоров'я	людина, соціальний маркетинг, ставлення споживачів, споживач, COVID-19, харчова промисловість, харчування, промоція здоров'я, підлітки, дорослі, поведінка, поінформованість, інтерв'ю, соціальні аспекти, політика, здоровий спосіб життя	Соціальні зміни, поведінкові інтервенції, загальне здоров'я, зміна поведінки, профілактичні програми, соціальні комунікації	- розроблення соціальних кампаній; - аналіз моделей здорової поведінки; - вплив COVID-19 на споживчі звички; - поведінкові інтервенції у громадському здоров'ї; - оцінка ефективності соціального маркетингу
Кластер 5 (Світло-жовтий): Енергетика та промисловий розвиток	енергетика, викопне паливо, природний газ, електроенергетичний сектор, промислове виробництво, нафтова промисловість, промислові контракти, деревообробна промисловість, сталий лісовий менеджмент	Функціонування енергетичних і промислових ринків, інфраструктурна модернізація, стратегічне управління ресурсами	- енергетичний перехід і декарбонізація; - розвиток промислової інфраструктури; - аналіз ринків викопного та відновлюваного палива; - управління ресурсами у промислових системах; - сталий лісовий та ресурсний менеджмент

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням Vosviewer.

Вони відображають найчастотніші терміни та стійкі міжконцептуальні зв'язки у публікаціях, присвячених сталому маркетингу та спорідненим галузям знань.

Як видно з табл. 4, перший кластер (зелений) поєднує екологічні та економічні аспекти сталого розвитку та включає такі ключові поняття, як "екологічний вплив", "охорона довкілля", "економіка", "перероблення", "публічна політика". Його зміст зосереджений на регуляторних механізмах, оцінюванні екологічних наслідків та визначенні їхнього економічного ефекту. Другий кластер (жовтий) охоплює фінансово-інвестиційні та промислові виміри трансформації, де домінують терміни "інвестиції", "витрати", "промислова економіка", "розроблення продукту", "дослідження та розробки (R&D)". Це відображає інтерес до модер-

нізації виробництва, інноваційної активності підприємств та інвестиційних процесів.

Третій кластер (синій) характеризує маркетингові стратегії, цифрові інструменти та поведінкові аспекти взаємодії зі споживачами. До нього належать такі поняття, як "зелений маркетинг", "цифровий маркетинг", "маркетингова стратегія", "електронна комерція", "задоволеність споживачів", "соціальні медіа-маркетинг", що відображає орієнтацію досліджень на формування сталих моделей споживання і використання інноваційних комунікаційних платформ. Четвертий кластер (червоний) представляє соціальні та медичні аспекти, у яких інтегрується соціальний маркетинг, поведінкові інтервенції та політики громадського здоров'я. До ключових термінів належать "соціальний маркетинг", "харчування", "промоція здоров'я",

Таблиця 5. Часовий вимір еволюції ключових слів у дослідженнях зі сталого маркетингу

Етап досліджень	Основні ключові слова	Характеристика домінуючих тем
Ранній період (1980–2000)	промислова економіка, витрати, державна політика, екологічний вплив, розроблення продукту	Аналіз економічних та екологічних наслідків виробництва, регуляторні вимоги, галузеві особливості маркетингової діяльності
Період становлення парадигми сталого розвитку (2000–2015)	сталий розвиток, інновації, охорона довкілля, соціальний маркетинг, економіка	Поширення концепції сталого розвитку, посилення соціального та екологічного виміру, формування інноваційних підходів у маркетингу
Цифровий та поведінковий етап (2015–2025)	цифровий маркетинг, соціальні медіа, сталі споживання, поведінка споживачів, намір придбання, туристична дестинація, COVID-19	Цифровізація маркетингових практик, зростання ролі соціальних мереж, посилення уваги до поведінкових аспектів споживачів, вплив пандемії на трансформацію споживчих практик

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням Vosviewer.

"поведінка", "профілактика", "соціальні кампанії". Дослідження цього напрямку спрямовані на підтримку здорової поведінки населення, зниження ризиків та оцінювання ефективності соціальних програм.

Таким чином, узагальнена класифікація демонструє, що науковий дискурс сталого маркетингу має комплексний характер і поєднує екологічні, економічні, інноваційні, цифрові, соціальні та поведінкові складові, що відображає багатовимірність сучасних досліджень у цій сфері.

Подальше поглиблення аналізу здійснено через часовий вимір еволюції ключових слів (табл. 5). На відміну від візуальної мапи, таблиця систематизує ключові терміни за періодами їх появи та домінування у науковому дискурсі. Ранній етап характеризується зосередженням на економічних та екологічних на-

слідках виробництва, регуляторній політиці та галузевій специфіці. У середньостроковий період фокус поступово зміщується до категорій "sustainability", "innovation", "environmental protection", що відображає становлення парадигми сталого розвитку та посилення соціального виміру досліджень. Найновіші тренди пов'язані з цифровізацією маркетингових практик і формуванням поведінкових моделей споживачів, що проявляється у зростанні використання термінів "digital marketing", "social media", "consumer behavior", "sustainable consumption" та ключових понять, пов'язаних із впливом пандемії COVID-19.

Геопросторовий вимір досліджень (табл. 6) демонструє асиметричний розподіл глобального наукового внеску. Найбільш цитованими центрами є США та Велика Британія, які формують ядро світового дослідницького поля. До

Таблиця 6. Геопросторовий розподіл країн за рівнем цитованості публікацій зі сталого маркетингу

Група країн	Країни	Характеристика наукової активності
Глобальні наукові лідери	США, Велика Британія	Ядро глобального дискурсу, найвищі показники цитованості, потужна дослідницька інфраструктура
Високоцитовані країни	Німеччина, Канада, Нідерланди, Австралія, Італія, Іспанія, Китай, Індія	Значний науковий внесок, активна публікаційна діяльність, участь у міжнародних консорціумах
Країни із середнім рівнем представленості	Португалія, Малайзія, Туреччина, Бразилія, Південна Африка, Мексика, Польща, Румунія	Розвиток досліджень на перетині сталого маркетингу та суміжних галузей
Периферійні учасники	Гана, Судан, Мадагаскар та низка країн Африки й Азії	Обмежена присутність у глобальній науковій мережі, епізодичні публікації

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням Vosviewer.

Таблиця 7. Мережа міжнародної наукової співпраці у сфері сталого маркетингу

Група країн / вузлів	Країни	Характеристика наукової взаємодії
Центральний "ядровий" кластер	США, Велика Британія, Китай, Канада	Найвища інтенсивність співавторства та цитування, формування глобальних наукових трендів
Стійкі трансконтинентальні партнери	Німеччина, Італія, Іспанія, Бразилія, Південна Африка, Нідерланди, Південна Корея, Малайзія	Активні учасники міжнародних консорціумів, розгалужені мережі кооперації
Країни з обмеженими зв'язками	Судан, Мадагаскар, окремі країни Азії та Африки	Периферійна участь у глобальних дослідженнях, невелика кількість коопераційних зв'язків

Джерело: складено авторами на основі опрацювання міжнародної наукометричної бази даних Scopus з використанням Vosviewer.

групи провідних держав належать також Німеччина, Канада, Нідерланди, Австралія, Італія, Іспанія, Китай і Індія, що підтверджує їхню високу наукову активність. Водночас широка географія представленості публікацій (країни ЄС, Азії, Латинської Америки та Африки) свідчить про глобалізацію досліджень зі сталого маркетингу, хоча розмір вузлів (наведено у табл. 6 як рівень цитованості) вказує на вагомому диспропорцію між центрами академічної активності та країнами Глобального Півдня.

Мережа міжнародної наукової співпраці (табл. 7) відображає структуру трансконтинентальних зв'язків. Центральними вузлами є США, Велика Британія, Китай і Канада, які формують щільно інтегрований "ядровий" кластер. Значний рівень кооперації демонструють також Німеччина, Італія, Іспанія, Бразилія, Південна Африка, Нідерланди, Південна Корея та Малайзія. Водночас низка країн Африки та Азії залишаються периферійними учасниками мережі, представленими обмеженою кількістю наукових зв'язків, що свідчить про нерівномірність міжнародної інтеграції у сфері сталого маркетингу.

Узагальнюючи результати проведеного бібліометричного аналізу, слід зазначити, що сталий маркетинг формується як комплексна, динамічна та технологічно орієнтована система знань, у якій поєднуються економічні, соціальні, екологічні й цифрові виміри. Динаміка зростання публікацій і трансформація їхніх тематичних акцентів засвідчують еволюцію наукового дискурсу від вузького екологічного бачення до інтегрованої міждисциплінарної парадигми, що ґрунтується на поведінкових науках, цифрових технологіях, інноваційних бізнес-моделях і глобальних регуляторних рамках сталого розвитку.

Виявлені кластери ключових слів та мережі міжнародної співпраці демонструють системність, структурованість і географічну диверсифікацію досліджень, хоча інтелектуальне ядро дискурсу все ще зосереджене в групі розвинених країн. Це свідчить про нерівномірність наукового внеску, але одночасно підкреслює потенціал до розширення міжнародної участі та залучення нових дослідницьких центрів.

Отримані результати створюють ґрунтовне методологічне підґрунтя для подальшої розробки концептуальних моделей сталого маркетингу, орієнтованих на посилення резильєнтності соціально-економічних систем, підтримку енергетичного переходу, розвиток циркулярних бізнес-моделей та формування відповідальної споживчої поведінки у глобальному вимірі. Такий підхід сприятиме інтеграції сталих принципів у стратегічне управління, удосконаленню маркетингових практик і зміцненню інституційних умов сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило комплексно охарактеризувати сучасну наукову парадигму сталого маркетингу, яка протягом останніх десятиліть трансформувалася від екологічного підходу до складного міждисциплінарного напрямку, інтегрованого з цифровими технологіями, поведінковою економікою, стратегічним менеджментом, політиками сталого розвитку та ESG-регулюванням. Бібліометричний аналіз підтвердив, що глобальний дискурс сталого маркетингу поступово відходить від вузького трактування "green marketing" та еволюціонує у напрямі інноваційних моделей взаємодії зі споживачами, бізнесом, державою і суспільством.

Одним із ключових результатів є встановлення високого рівня міждисциплінарності, що проявляється у швидкому поширенні інструментів цифрової аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних і алгоритмічної персоналізації в процесі прийняття маркетингових рішень. Це суттєво підсилює управлінську ефективність і створює передумови для моделювання сталих поведінкових сценаріїв як на рівні окремих споживачів, так і на рівні ринкових систем.

Наукова еволюція сталого маркетингу демонструє зміщення акцентів від екологічної відповідальності до інтегрованого підходу, що поєднує економічну результативність, соціальний вплив та технологічні інновації. Виявлені у картографічному аналізі кластери підтверджують структурованість наукових досліджень, які зосереджуються на екологічно відповідальних бізнес-моделях, поведінкових механізмах сталого вибору, цифровій трансформації маркетингової діяльності, стратегічній інституційній адаптації компаній, політиках суспільних змін і управлінні сталими ланцюгами постачання. Ця структурна різноманітність відображає не лише розширення емпіричного поля, але й поглиблення методологічних підходів, включаючи застосування моделей поведінкової економіки (choice architecture, nudges, decision biases), ESG-метрик, оцінювання життєвого циклу продуктів, аналізу даних у реальному часі, цифрових платформ сталого споживання та інструментів оцінювання впливу на соціально-економічний добробут.

Важливою складовою дослідження став аналіз глобальної географії знань, який показав нерівномірність розподілу наукової активності. Хоча США, Велика Британія, Індія, Китай та Австралія залишаються інтелектуальним ядром наукового ландшафту, дедалі вагомішою стає роль країн Південно-Східної Азії та окремих європейських наукових центрів. У контексті України результати свідчать про наявність наукового потенціалу, який наразі є недостатньо інституціоналізованим. Українські дослідження лише починають інтегрувати сучасні міжнародні методології — цифрові технології сталого маркетингу, поведінковий дизайн, ESG-регулювання, циркулярні бізнес-моделі та екологічні інновації. Це створює значні можливості для формування нових дослідницьких шкіл, особливо у сферах післявоєнної економічної реконструкції, соціальної резильєнтності, зеленої трансформації, розвитку відповідального підприємництва та адаптації бізнесу до глобальних вимог сталості.

Результати дослідження дають змогу сформулювати практичні рекомендації для ключових груп стейкхолдерів. Для органів державної влади першочерговими завданнями є інституційне зміцнення екосистеми сталого маркетингу шляхом гармонізації національного законодавства з ESG-стандартами ЄС, створення стимулів для розвитку сталих бізнес-моделей, підтримки цифрових платформ та інструментів оцінювання сталості, а також розширення програм екологічної освіти та поведінкових інтервенцій.

Для бізнесу критично важливими є впровадження систем ESG-менеджменту, розвиток цифрових інструментів маркетингової аналітики, підвищення прозорості ланцюгів постачання, формування відповідального комунікаційного профілю брендів, інтеграція циркулярних рішень та модернізація моделей взаємодії зі споживачами на основі ШІ та персоналізованих екологічних стимулів.

Для освітніх і наукових установ актуальними є оновлення навчальних програм, формування міждисциплінарних дослідницьких груп, розвиток партнерств із бізнесом та міжнародними організаціями, а також створення аналітичних центрів зі сталого розвитку та поведінкових досліджень.

Органам місцевого самоврядування доцільно використовувати інструменти соціального маркетингу та поведінкової економіки для підвищення екологічної відповідальності громад і впровадження програм сталого споживання та циркулярної економіки.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що сталий маркетинг постає не лише окремим напрямом сучасної маркетингової науки, а й фундаментальною складовою нової моделі соціально-економічного розвитку, у центрі якої перебуває споживач із його ціннісними орієнтаціями, цифровими поведінковими моделями та запитом на етичність і прозорість бізнесу. Цифрові інструменти, ESG-підходи та поведінкові механізми виступають ключовими драйверами формування інноваційних стратегічних практик і бізнес-моделей. Для України, яка перебуває в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій, сталий маркетинг відкриває унікальні можливості інтеграції принципів сталості у відбудову економіки, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та зміцнення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Перспективи подальших досліджень пов'язано з необхідністю глибшого осмислення ролі цифрових платформ у формуванні сталих мо-

делей поведінки, розробленням індикаторів оцінювання ефективності ESG-комунікацій, дослідженням особливостей сталого маркетингу в умовах кризової та посткризової економіки, моделюванням стійких економічних систем із застосуванням технологій штучного інтелекту, а також із розширенням досліджень у напрямі післявоєнного відновлення України, включно з оцінюванням ролі сталого маркетингу у зміцненні соціальної резильєнтності, регіональному розвитку та формуванні інклюзивної економіки.

Література:

1. Global Environment Outlook 6. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2019. 708 p.
2. Sustainable Consumer 2023. London: Deloitte Insights, 2023. 42 p.
3. Sustainability as a Transformation Driver. New York: IBM, 2022. 36 p.
4. Sustainability in Marketing and Growth Strategies 2023. New York: McKinsey & Company, 2023. 54 p.
5. The Rise of Sustainable Consumption. Chicago: NielsenIQ, 2023. 27 p.
6. Sustainability Trends Report 2023. Dublin: Google & EuroMonitor, 2023. 31 p.
7. Melnychuk (Dranus) L. Development trends of social responsibility of business in Ukraine and Poland. Conceptual bases and trends for development of social-economic processes: monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P 37—43.
8. Страпчук С. І. Концептуальні підходи до визначення поняття "сталий розвиток". Вісник Харківського національного аграрного університету. Сер. Економічні науки. 2020. Вип. 2. С. 325—339. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-325>.
9. Strapchuk S. I., Moroz S. G., Strapchuk O. D. European Experience in Financing the Circular Economy and Opportunities for Its Use in Ukraine. Business Inform. 2024. No. 8. P. 52—66. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-52-66>.
10. Страпчук С. І. Сталый розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки: монографія. Харків: Державний біотехнологічний університет; Львів: Новий Світ — 2000, 2022. 380 с. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24634.77760>.
11. Dzwigol H., Kwilinski A., Trushkina N. The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics. Virtual Economics. 2021. Vol. 4. No. 2. P. 74—108. [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(3)).
12. Kwilinski A., Trushkina N. Green Investments as Tools for Stimulating the Sustainable Financing of Logistics Systems Development. E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 456. Article 01003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345601003>.
13. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 456. Article 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.
14. Kwilinski A., Trushkina N., Remyha Yu., Patlachuk T. Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis. Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT. 2025. Vol. 13. Iss. 1. P. 295—303. <http://dx.doi.org/10.25673/119246>.
15. Bansal P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal. 2005. Vol. 26. No. 3. P. 197—218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>.
16. Madhavaram S., Nirjar A. Capability development for sustainable marketing: A theoretical framework. AMS Review. 2025. Vol. 15. Iss. 1-2. P. 157—190. <https://doi.org/10.1007/s13162-025-00299-9>.
17. Paul J., Modi A., Patel J. Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. Journal of Retailing and Consumer Services. 2016. Vol. 29. P. 123—134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006>.
18. White K., Habib R., Hardisty D. J. How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. Journal of Marketing. 2019. Vol. 83. No. 3. P. 22—49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>.
19. Mandal P. C. Business involvements in promotion of sustainable marketing: Strategies and initiatives. Smart and Sustainable Interactive Marketing. Hershey: IGI Global, 2024. P. 83—99. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1339-8.ch006>.
20. Mandal P. C. Promotion of sustainable marketing: Business strategies and initiatives. Building Business Knowledge for Complex Modern Business Environments. Hershey: IGI Global, 2024. P. 271—298. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6447-5.ch010>.
21. Mandal P. C. Sustainable marketing and business actions: Strategies and initiatives. Navigating Business Through Essential Sustainable Strategies. Hershey: IGI Global, 2024. P. 115—135. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5360-8.ch005>.

22. Masengu R., Bigirimana S., Chiwaridzo O. T., Bensson R., Blossom C. Sustainable Marketing, Branding, and Reputation Management: Strategies for a Greener Future. Hershey: IGI Global, 2023. 670 p. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0019-0>.

23. Monteiro C. A., Cannon G., Moubarac J.-C., Levy R. B., Louzada M. L. C., Jaime P. C. The UN Decade of Nutrition, the NOVA food classification and the trouble with ultra-processing. *Public Health Nutrition*. 2018. Vol. 21. No. 1. P. 5—17. <https://doi.org/10.1017/S1368980017000234>.

24. Kearney J. Food consumption trends and drivers. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*. 2010. Vol. 365. No. 1554. P. 2793—2807. <https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0149>.

25. Nyquist A.-M., Farshid M., Brown T. Employing digital twin technology in the pursuit to avert sustainable marketing myopia. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 27. No. 2. P. 277—293. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2024-0007>.

26. Живко З. Б., Стасюк В. М., Мазур І. П. Репутаційний капітал підприємства в умовах викликів сучасності. *Вісник ЛНУ ім. І. Франка*. 2022. № 68. С. 112—120.

27. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30—41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.

28. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. Поняття "резильєнтність якості життя населення": сутнісне наповнення та складові. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 235—254. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>.

29. Сметана Н. В. Інфраструктурні фактори регіональної резильєнтності. *Економічний часопис-XXI*. 2019. № 177 (5—6). С. 58—63.

30. Page M. J., Moher D., Bossuyt P. M. et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*. 2021. Vol. 372. Article 160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>.

31. Zupic I., Cater T. Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*. 2015. Vol. 18. No. 3. P. 429—472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>.

32. Aria M., Cuccurullo C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*. 2017. Vol. 11. No. 4. P. 959—975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>.

33. Van Eck N. J., Waltman L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*. 2010. Vol. 84. No. 2. P. 523—538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>.

References:

1. United Nations Environment Programme (2019), *Global Environment Outlook 6*, Nairobi, Kenya.

2. Deloitte Insights (2023), *Sustainable Consumer 2023*, London, UK.

3. IBM (2022), *Sustainability as a Transformation Driver*, New York, USA.

4. McKinsey & Company (2023), *Sustainability in Marketing and Growth Strategies 2023*, New York, USA.

5. NielsenIQ (2023), *"The Rise of Sustainable Consumption"*, Chicago, USA.

6. Google; Euromonitor (2023), *Sustainability Trends Report 2023*, Dublin, Ireland.

7. Melnychuk (Dranus), L. (2019), "Development trends of social responsibility of business in Ukraine and Poland", *Conceptual bases and trends for development of social-economic processes*, The Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland, pp. 37—43.

8. Strapchuk, S. I. (2020), "Conceptual approaches to the definition of 'sustainable development'", *Visnyk Kharkiv National Agrarian University. Economic Sciences*, vol. 2, pp. 325—339. <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-325>.

9. Strapchuk, S. I., Moroz, S. G. and Strapchuk, O. D. (2024), "European Experience in Financing the Circular Economy and Opportunities for Its Use in Ukraine", *Business Inform*, vol. 8, pp. 52—66. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-52-66>.

10. Strapchuk, S. I. (2022), *Stalyi rozvytok ahrarynykh pidpriemstv na zasadakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Sustainable development of agricultural enterprises based on circular-economy principles]*, Kharkiv, State Biotechnological University; *Novyi Svit — 2000*, Lviv, Ukraine. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24634.77760>.

11. Dzwigol, H., Kwilinski, A. and Trushkina, N. (2021), "The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics", *Virtual Economics*, vol. 4 (2), pp. 74—108, [https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.02(3)).

12. Kwilinski, A. and Trushkina, N. (2023), "Green Investments as Tools for Stimulating the Sustainable Financing of Logistics Systems Development", *E3S Web of Conferences*, vol. 456, 01003, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345601003>.

13. Kwilinski, A., Trushkina, N., Birca, I. and Shkrygun, Yu. (2023), "Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations", *E3S Web of Conferences*, vol. 456, 05002, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.
14. Kwilinski, A., Trushkina, N., Remyha, Yu. and Patlachuk, T. (2025), "Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis", *International Conference on Applied Innovation in IT*, vol. 13(1), pp. 295—303, <https://doi.org/10.25673/119246>.
15. Bansal, P. (2005), "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, vol. 26 (3), pp. 197—218, <https://doi.org/10.1002/smj.441>.
16. Madhavaram, S. and Nirjar, A. (2025), "Capability development for sustainable marketing: A theoretical framework", *AMS Review*, vol. 15 (1—2), pp. 157—190, <https://doi.org/10.1007/s13162-025-00299-9>.
17. Paul, J., Modi, A. and Patel, J. (2016), "Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 29, pp. 123—134, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006>.
18. White, K., Habib, R. and Hardisty, D. J. (2019), "How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework", *Journal of Marketing*, vol. 83 (3), pp. 22—49, <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>.
19. Mandal, P. C. (2024), "Business involvements in promotion of sustainable marketing: Strategies and initiatives", *Smart and Sustainable Interactive Marketing*, IGI Global, Hershey, USA, pp. 83—99, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1339-8.ch006>.
20. Mandal, P. C. (2024), "Promotion of sustainable marketing: Business strategies and initiatives", *Building Business Knowledge for Complex Modern Business Environments*, IGI Global, Hershey, USA, pp. 271—298, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6447-5.ch010>.
21. Mandal, P. C. (2024), "Sustainable marketing and business actions: Strategies and initiatives", *Navigating Business Through Essential Sustainable Strategies*, IGI Global, Hershey, USA, pp. 115—135, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5360-8.ch005>.
22. Masengu, R., Bigirimana, S., Chiwaridzo, O. T., Bensson, R. and Blossom, C. (2023), *Sustainable Marketing, Branding, and Reputation Management: Strategies for a Greener Future*, IGI Global, Hershey, USA, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0019-0>.
23. Monteiro, C. A., Cannon, G., Moubarrac, J.-C., Levy, R. B., Louzada, M. L. C. and Jaime, P. C. (2018), "The UN Decade of Nutrition, the NOVA food classification and the trouble with ultra-processing", *Public Health Nutrition*, vol. 21 (1), pp. 5—17, <https://doi.org/10.1017/S1368980017000234>.
24. Kearney, J. (2010), "Food consumption trends and drivers", *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, vol. 365 (1554), pp. 2793—2807, <https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0149>.
25. Nyquist, A.-M., Farshid, M. and Brown, T. (2025), "Employing digital twin technology in the pursuit to avert sustainable marketing myopia", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 27 (2), pp. 277—293, <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2024-0007>.
26. Zhyvko, Z. B., Stasiuk, V. M. and Mazur, I. P. (2022), "Reputational capital of enterprises under modern challenges", *Visnyk LNU im. I. Franka*, vol. 68, pp. 112—120.
27. Khaustova, V. Ye. and Reshetniak, O. I. (2023), "Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine", *Business Inform*, vol. 7, pp. 30—41, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.
28. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Popovych, M. V. and Yudenko, Ye. V. (2025), "Concept of resilience of the population's quality of life", *The Problems of Economics*, vol. 3, pp. 235—254, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>.
29. Smientyna, N. V. (2019), "Infrastructure factors of regional resilience", *Economic Annals-XXI*, vol. 177 (5—6), pp. 58—63.
30. Page, M. J. (2021), "PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews", *BMJ*, vol. 372, 160, <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>.
31. Zupic, I. and Cater, T. (2015), "Bibliometric methods in management and organization", *Organizational Research Methods*, vol. 18 (3), pp. 429—472, <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>.
32. Aria, M. and Cuccurullo, C. (2017), "Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis", *Journal of Informetrics*, vol. 11 (4), pp. 959—975, <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>.
33. Van Eck, N. J. and Waltman, L. (2010), "Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping", *Scientometrics*, vol. 84 (2), pp. 523—538, <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

УДК 658:664:005:004

О. Г. Булуй,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>

Т. В. Швець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5911-7057>

М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.153

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КОНДИТЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

O. Buluy,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

T. Shvets,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

M. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economy, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE CONFECTIONERY BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY

Інноваційний характер розвитку економіки демонструє цифровий світ базується на технологічних змінах й створенні цифрового простору для передачі інформації, які висувають відповідні вимоги до бізнес-структур бути більш гнучкими та використовувати проактивні та адаптивні інструменти. Маркетинг як інструмент ринкового бізнесу також зазнав змін та трансформацій. Наразі більшість ділових операцій відбувається в Інтернеті або з його використанням, маркетинг також повинен бути представлений в цифровому форматі, що визначає парадигму цифрового маркетингу, яка допоміжного інструменту в просуванні підприємств. Метою дослідження стало вивчення досвіду кондитерських компаній у сфері інтернет-маркетингу для оптимізації стратегії їх функціонування. Дослідження виконано із застосуванням системного аналізу, порівняння та аналогій, ретроспективного аналізу, SWOT- та PESTEL-аналізу, формалізації та моделювання за матрицею BCG, діалектичного методу, контент-аналізу, економіко-статистичних методів та тематичного дослідження (Case Study). У результаті контент-аналізу цифрової присутності кондитерських підприємств України у 2020—2024 рр. встановлено, що частка залучення клієнтів через соціальні мережі зросла, а ефективність CRM-платформи забезпечила підвищення повторних покупок. SWOT-аналіз показав, що ключовою загрозою є висока конкуренція з боку міжнародних брендів, тоді як можливістю виступає розширення онлайн-каналів збуту, які у 2024 р. забезпечили ріст загального обсягу продажів. PESTEL-аналіз виявив, що найбільший вплив на стратегію мають технологічні фактори — автоматизація виробничих процесів та інтеграція хмарних сервісів, що скоротили витрати на логістику. Екстраполяція даних дозволила спрогнозувати зростання цифрових каналів просування у структурі продажів кондитерських компаній України. Отримані результати стали основою для формування рекомендацій щодо оптимізації маркетингових стратегій, зокрема диверсифікації каналів комунікації, посилення персоналізації пропозицій та інтеграції інструментів аналітики великих даних у стратегічне управління.

The innovative nature of economic development demonstrates the digital world is based on technological changes and the creation of a digital space for transmitting information, which put forward appropriate requirements for business structures to be more flexible and use proactive and adaptive tools. Marketing as a market business tool has also undergone changes and transformations. Currently, most business transactions take place online or using it, marketing should also be presented in digital format, which defines the digital marketing paradigm, which is an auxiliary tool in promoting businesses. The aim of the study was to study the experience of confectionery companies in the field of internet marketing in order to optimize the strategy of their functioning. The study was performed using System Analysis, comparison and analogies, retrospective analysis, SWOT and PESTEL analysis, BCG Matrix formalization and modeling, dialectical method, content analysis, economic and statistical methods, and Case Study. As a result of a content analysis of the digital presence of Ukrainian confectionery enterprises in 2020—2024, it was found that the share of customer attraction through social networks increased, and the effectiveness of the CRM platform ensured an increase in repeat purchases. SWOT analysis showed that the key threat is high competition from international brands, while the opportunity is to expand online sales channels, which in 2024 provided an increase in total sales. PESTEL analysis found that technological factors — automation of production processes and integration of cloud services—have the greatest impact on the strategy, which reduced logistics costs. Extrapolation of data allowed us to predict the growth of digital promotion channels in the sales structure of confectionery companies in Ukraine. The results obtained became the basis for forming recommendations for optimizing marketing strategies, in particular, diversifying communication channels, strengthening the personalization of offers and integrating big data analytics tools into strategic management.

Ключові слова: цифрові комунікації, конкурентні переваги, аналітика даних, CRM-системи, онлайн-продажі, стратегічне моделювання.

Key words: digital communications, competitive advantages, data analytics, CRM systems, online sales, strategic modeling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах цифрової трансформації інтернет-маркетинг виступає одним із ключових інструментів, що забезпечує ефективну взаємодію підприємств із цільовою аудиторією. Його функціональне призначення полягає у формуванні персоналізованого обслуговування, налагодженні двосторонньої інформаційно-комунікаційної взаємодії, оперативному зборі та аналізі маркетингових даних. Застосування таких механізмів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації рекламних кампаній та формуванню конкурентних переваг підприємства в умовах відкритої економіки. Розвиток індустрії 4.0 з впливом цифровізації та технологій штучного інтелекту призводить до трансформації всієї системи суспільних відносин, створення глобального інноваційного та інтелектуального простору. Особливої актуальності інтернет-маркетинг набуває в контексті євроінтеграційного курсу України, що передбачає адаптацію до європейських стандартів ведення бізнесу, цифрової етики та сталого розвитку. У зв'язку з цим доцільним є системний аналіз ключових викликів і перспектив розвитку інтернет-маркетингу в умовах інтеграції до єдиного європейського ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аверічев І. [1] аналізували трансформаційні процеси становлення цифрового маркетингу, Бурдяк М., Томашук І. [3] досліджуючи концепції та особливості використання цифрових технологій, а також розглядаючи відмінності між цифровим та традиційним підходами в управлінні. В роботах Дьячук, І.В. [4] автор з нової позиції підходить до інтерпретації та тлумачення терміну цифрового маркетингу. Тотальна інформатизація суспільства призводить до використання інформаційних технологій, створення мереж, поширення Інтернет-платформи, миттєвого поширення нових знань та формування у людей нових компетенцій. Поряд з цим інформатизація впливає на інтелектуалізацію, інновації та цифровізацію економіки. На думку Завербний А. С., Пушак Я. Я. [5] цифровізація суспільства — це новітня тенденція в розвитку економіки. Згідно з дослідженням Чмута А.В., кондитерські підприємства повинні адаптувати управління продажами до поведінки онлайн-споживачів, впроваджуючи Customer Relationship Management (CRM-системи), аналітику даних та персоналізовані пропозиції [9]. Олифіренко Ю. та інші вказують, що маркетинг

гові стратегії повинні трансформуватися у напрямку використання диджитал-інструментів (таргетинг, search engine optimization — SEO, контент-маркетинг), розробки омніканальних моделей взаємодії зі споживачем, формування цифрової репутації бренду через соціальні мережі та відгуки [6]. Pascucci, F., Savelli, E., Gistri, G. [11] визначаючи важливість аналізу економічних показників та поведінкових даних для формування ефективної маркетингової стратегії, що дозволяє сегментувати ринок за цифровими ознаками, створювати персоналізовані продукти (наприклад, набори цукерок за смаковими уподобаннями), оптимізувати ціноутворення через алгоритми машинного навчання. Чистюхіна А. О. [8] у своїх дослідженнях ілюструє інноваційність інформаційної економіки та посилення процесів технологічної та економічної конвергенції на прикладі кондитерської галузі. Plangger, K., Grewal, D., de Ruyter, K. et al. [12] наголошують на формуванні таких тенденцій і закономірностей розвитку інформаційної економіки як взаємодія індустріального та постіндустріального типів розвитку, збільшення числа галузей сфери послуг, формування організаційної єдності в результаті використання одних і тих же технологічних процесів, що характеризується швидкими темпами зростання на ринку. Kolesnik, Y. [10] акцентує уваги на появі не лише переваг, алей викликів для розвитку Інтернет-маркетингу в умовах цифровізації економіки. Попри значну кількість досліджень, недостатньо уваги приділено специфіці розвитку інтернет-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів, що актуалізує потребу в подальшому науковому осмисленні цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стала ідентифікація проблемних аспектів та визначення перспектив розвитку Інтернет-маркетингу українськими підприємствами в умовах євроінтеграції з урахуванням стратегії сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрове суспільство формується як соціально-економічна система, що активно інтегрує цифрові технології для освітніх, професійних, комунікаційних та культурних потреб, а також для реалізації спільних економічних цілей [7]. За прогнозами, ринок елек-

Інноваційні моделі: прямий продаж споживачам direct-to-consumer (D2C), підписки на солодкі бокси, персоналізовані пропозиції

Цифровий перехід: активне використання соціальних мереж, таргетованої реклами, SEO та контент-маркетингу

Традиційні методи: реклама в друкованих ЗМІ, дегустації, point of sale (POS) матеріали

Рис. 1. Ретроспектива розвитку маркетингових технологій

Джерело: власні дослідження.

тронної комерції України зростатиме середньорічним темпом 7,4 % до 2030 р., що суттєво вплине на прибутковість роздрібних компаній. Паралельно розвивається цифровий маркетинг, де Google та Facebook акумулюють близько половини бюджету країни на комунікації (рис. 1).

Аналітика підтверджує: ефективність кампаній кондитерських брендів зростає на 40 % завдяки використанню стратегій аналізу даних. Персоналізована реклама забезпечує точніше таргетування та підвищує конверсію, а інтерактивні інструменти — онлайн-конкурси, дегустації, співпраця з лідерами думок — збільшують взаємодію на 30 % і продажі через онлайн-канали на 20 %. Цифрова трансформація стала ключовим чинником еволюції бізнес-моделей у харчовій промисловості, зокрема кондитерській. Маркетинг перетворюється на стратегічну функцію управління, що формує конкурентоспроможність через нову парадигму взаємодії зі споживачем. Кондитерський бізнес стикається з трендами: попитом на здорову продукцію, екологічним пакуванням, інтерактивними платформами для замовлення та кастомізації. Сильна онлайн-присутність стає критичною умовою, адже найпопулярнішими серед клієнтів залишаються відеосайти, пошукові системи та інтернет-магазини. У 2026—2028 рр. очікується стабільне зростання доходів у секторі електронної комерції.

Інтернет-маркетинг у цифровій економіці виступає як нова форма маркетингової діяльності, що переносить класичні інструменти у цифрову площину та оптимізує процеси. Використання онлайн-каналів забезпечує фінансову стійкість підприємств і підвищує їх конкурентоспроможність. Зростання соціальних мереж створює можливості для таргетованої взаємодії та формування лояльності. Інноваційні моделі, зокрема підписка та пряма комунікація, забезпечили приріст доходів на 35 %

Таблиця 1. Етапи трансформації маркетингової політики КВ України

Етап	Ключові концепції	Специфіка у сфері торгівлі КВ
Традиційний маркетинг (1980–2000)	4P (Product, Price, Place, Promotion). Фокус на масовому виробництві, брендингу, дистрибуції. Джерела: праці Котлера, дослідження впливу телевізійної реклами.	Акцент на терміні придатності, якості сировини, дистрибуції через роздрібні мережі, емоційній та імпульсній рекламі.
Ера цифрового маркетингу (2000–2015)	Перехід до 4C (Customer needs, Cost, Convenience, Communication). Поява e-commerce. Джерела: публікації про CRM, лояльність, SEO та перші моделі веб-сайтів.	Створення корпоративних веб-сайтів, перші спроби онлайн-продажу (з логістичними викликами), використання електронної пошти для просування.
Ера соціальних медіа та мобільності (2015–поточний)	Інтернет-маркетинг: 7C (Context, Content, Community, Customization, Communication, Connection, Commerce), Omnichannel-стратегії, User-Generated Content (UGC). Джерела: Дослідження впливу Instagram, TikTok, artificial intelligence / mashine learning (AI/ML) на персоналізацію.	Візуальний маркетинг (Instagram, Pinterest) – естетика продукту. Мікроінфлюенсери. Прямі продажі (D2C) та кастомізація (набори, подарунки). Використання чат-ботів для рекомендацій та підтримки.

Джерело: власні дослідження.

і утримання клієнтів на рівні 50 %, що підтверджує ефективність цифрових стратегій. Модель підписки гарантує стабільний дохід, а абоненти витрачають на 25 % більше порівняно з одноразовими покупцями [6]. Кондитерські підприємства спрямовують 15–20 % доходу на інновації, модернізацію технологій та навчання персоналу, окуповуючи інвестиції за 18–24 місяці [12]. Автоматизація та штучний інтелект підвищують якість продукції, а стійка упаковка формує екологічну відповідність бренду очікуванням споживачів (табл. 1). Перехід до цифрових платформ дозволяє ефективніше охоплювати аудиторію, але потребує глибокого розуміння аналітики та контент-стратегій. Зростає попит на персоналізовані варіанти здорового харчування, прогнозується збільшення

Таблиця 2. PESTEL-аналіз кондитерського ринку України

Фактор	Приклади впливу на торгівлю КВ
Політичний (Political)	Державна підтримка/регулювання малого бізнесу, митні тарифи на імпорту сировину (какао), стабільність уряду.
Економічний (Economic)	Інфляція (вплив на купівельну спроможність), обмінний курс (вартість імпорту сировини), рівень доходів населення.
Соціальний (Social)	Зростання тренду на ЗСЖ (здоровий спосіб життя) та веганство, зміна демографічної структури, споживання імпульсних покупок (зниження чи зростання).
Технологічний (Technological)	Розвиток штучного інтелекту для прогнозування попиту, технології пакування (продовження терміну придатності), blockchain для відстеження походження інгредієнтів.
Екологічний (Environmental)	Попит на екологічне пакування (відмова від пластику), вимога до сталого ведення сільського господарства (sustainable cocoa farming), вуглецевий слід виробництва.
Правовий (Legal)	Закони про безпечність харчових продуктів, регулювання онлайн-торгівлі, правила маркування (зокрема щодо вмісту ГМО, алергенів та цукру).

Джерело: власні дослідження.

частки ринку на 60 % за два роки. Інтеграція AR у пакування може підвищити залучення на 40 % і продажі на 25 %. Інновації у смаках та текстурах, що поєднують традиції з новизною, зміцнюють лояльність клієнтів [11].

Цифровий маркетинг реалізується як за традиційними принципами, та у інституційній основі, орієнтованій на зміцнення іміджевої стратегії підприємства. Комплексний підхід включає SEO-просування, управління онлайн-репутацією та активну присутність у соціальних мережах, що забезпечує синергію технічних, інформаційних та правових складових. В умовах євроінтеграції важливими стають мобільні технології, оптимізація вебресурсів, репутаційні

стратегії, впровадження штучного інтелекту, спрямованість на етичне споживання та сталий розвиток (табл. 2).

Запровадження нових бізнес-моделей є каталізатором інноваційного розвитку кондитерського сектору. Вихід за межі традиційної торгівлі охоплює підходи, орієнтовані на споживача, моделі підписки та концепції роздрібно торгівлі, засновані на досвіді, що змінюють динаміку доходів і залучення клієнтів. Гнучкість та адаптивність дозволяють підприємствам долати ринкові виклики й забезпечувати стійке зростання. Конвергенція інновацій у виробництві, упаковці та маркетингу підкреслює їх потенціал у підвищенні ефективності й конкурентоспроможності. В умовах цифровізації та гіперзв'язку традиційні парадигми поступаються аналітиці даних, цілеспрямованим кампаніям і використанню соціальних мереж для формування бренду та зміцнення емоційних зв'язків зі споживачами. Використовуючи інновації у маркетинговій стратегії, підприємства долають географічні кордони, проникають в нові сегменти ринку, розвивають лояльність до бренду за мінливого споживчого клімату [2].

Впровадження та розвиток кондитерських підприємств здійснюється на різних рівнях. Основними напрямками впровадження інтернет-технологій в діяльність підприємств можуть бути: B2B (business-to-business); B2C (business-to-consumer); B2A (business-to-administration);

Таблиця 3. Матриця BKG для лідерів кондитерського ринку України

Квадрант	Характеристика	Приклади в торгівлі KB	Категорія продукту	Оцінка Roshen	Оцінка АВК / КОНТІ	Стратегія
Зірки	Високий ріст, висока частка. Лідер у зростаючій ніші.	Преміальний шоколад без цукру (здорове харчування), Функціональні батончики.	Преміальний шоколад, експортні новинки та продукти ЗСЖ (з низьким вмістом цукру/без цукру).	Висока частка: Шоколад Roshen (ріст експорту), нові лінійки вафель. Стратегічні напрямки для інвестицій.	Середня частка: Інноваційні шоколадні батончики АВК. Потребують інтенсивного маркетингу для збереження лідерства.	Інвестувати для підтримки зростання та лідерства.
Дійні корови	Низький ріст, висока частка. Стабільний прибуток.	Класичні, давно відомі цукерки/печиво, які займають значну частку ринку.	Класичні / традиційні вироби (вагові цукерки, карамель, печиво).	Висока частка: «Ромашка», «Корівка» Roshen. Стабільний, але повільний ріст ринку.	Середня/Висока частка: «Королівський Шарм» (АВК), «Ведмедик Барні» (КОНТІ, якщо є ліцензія). Допомагають фінансувати інвестиції.	Збирати прибуток, мінімізувати інвестиції, фінансувати інші квадранти.
Важкі діти / Знаки питання	Високий ріст, низька частка. Нові продукти з невизначеним майбутнім.	Нова лінійка веганських десертів або інноваційний формат пакування.	Нові продукти / нішові категорії (веганські, органічні).	Низька частка: Нові лінійки, що просуваються на ринках ЄС. Потребують великих інвестицій у маркетинг та дистрибуцію.	Низька частка: Будь-які нові продукти, запущені після 2022 р. Високий ризик через нестабільність ринку.	Проаналізувати: або інтенсивно інвестувати для перетворення на «Зірки», або вивести з ринку.
Собаки	Низький ріст, низька частка. Генерують мало прибутку.	Продукти з низьким попитом, застарілі рецептури або KB, які продаються лише у вузьких мережах.	Застарілі / нерентабельні продукти.	Продукти, що поступово виводяться з асортименту або мають регіональну прив'язку.	Продукти з низькою маржинальністю та сильною конкуренцією з боку локальних виробників.	Мінімізувати інвестиції або ліквідувати (деінвестувати).

Джерело: власні дослідження.

C2A (consumer-to-administration) Бізнес орієнтація на бізнес (B2B) включає всі рівні інформаційної взаємодії між підприємством. Напрямок business-to-consumer (B2C) є одним з найбільш перспективних для реалізації діяльності підприємства на ринку роздрібної торгівлі, і його основою є електронна. Значна кількість інтернет-магазинів пропонують широкий асортимент товарів і послуг. Business-to-administration (B2A) передбачає взаємодію бізнесу та адміністрації й включає ділові відносини між комерційними структурами і державні організації, починаючи від місцевих органів влади і закінчуючи міжнародними організаціями. Напрямок "від споживача до адміністрації" (C2A) є одним з найменш розвинених, але має високий потенціал, який може бути використаний для організації взаємодії між урядом та споживачами, особливо в соціальній та податковій сферах.

Українські кондитерські підприємства зазнали значного впливу зовнішніх викликів: covid-19 (зміна споживчих звичок, зростання онлайн-замовлень), війна (руйнування вироб-

ничих потужностей, логістичні труднощі, зміщення фокусу на внутрішній ринок і експорт у безпечні регіони) тощо. Трансформувалася динаміка продажів, експортні можливості, рейтинг компаній, а також глобальні тренди. Українські компанії активно інтегрують цифрові канали: SMM: просування через Instagram, TikTok, Facebook, SEO та контент-маркетинг: створення блогів, рецептів, історій бренду, CRM-системи: персоналізація пропозицій, автоматизовані email-кампанії. Виробники застосовують конкурентне ціноутворення (орієнтація на лідерів ринку — Roshen, AVK, KONTI), цінові акції (знижки, бонуси, програми лояльності), психологічне ціноутворення (ціни типу "29,99 грн" для стимулювання покупок). Натомість сталий маркетинг супроводжує екопакування (біорозкладні матеріали, мінімалізм у дизайні), локальні інгредієнти (просування "Made in Ukraine"), здорові солодощі (без цукру, з натуральними добавками). Оцінка маркетингової діяльності у торгівлі кондитерськими виробами (KB) трансформується з фокусу на

Таблиця 4. Матриця SWOT-аналіз діяльності кондитерів України

Категорія	Фактори	Специфіка інтернет-маркетингу КВ	Roshen	АВК / КОПІ
Сильні сторони (Strengths)	Внутрішні переваги компанії.	Висока візуальна привабливість продукту, сильний, впізнаваний бренд, налагоджена логістика "останньої милі" для свіжих виробів.	Сильний Brand Equity (впізнаваність). Вертикальна інтеграція (контроль якості). Активна експортна діяльність (55% продажів).	Гнучкість у розробці продукції (НДДКР). Досвід роботи у нішевих сегментах. Налагоджені канали дистрибуції в деяких ключових регіонах.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Внутрішні недоліки.	Короткий термін зберігання (обмежує географію онлайн-продажів), висока вартість доставки (через необхідність терморегуляції), слабка присутність у TikTok/Instagram.	Висока залежність від іміджу власника (політичні ризики). Висока собівартість (преміум-сегмент). Недостатня персоналізація діджитал-контенту.	Втрата ключових активів (виробничих потужностей) та логістичних ланцюгів. Нижча фінансова стійкість, обмежений діджитал-бюджет.
Можливості (Opportunities)	Зовнішні сприятливі фактори.	Зростання попиту на здорові/екологічні солодощі (sugar-free, bio), розвиток маркетплейсів для доставки їжі (Glovo), персоналізація (подарункові набори).	Розширення на ринках ЄС (пільги, безмитний режим). Зростання попиту на еко-упаковку та продукти ЗСЖ. D2C (Direct-to-Consumer) модель через онлайн-магазини.	Перепозиціювання як "українські" бренди у світі. Вихід на маркетплейси (Amazon, регіональні платформи) для компенсації втрат.
Загрози (Threats)	Зовнішні несприятливі фактори.	Жорстка конкуренція з боку міжнародних гігантів, зростання цін на сировину (какао, цукор), зміни в законодавстві щодо реклами шкідливої їжі для дітей.	Зростання цін на сировину (какао, цукор). Жорстка конкуренція з транснаціональними корпораціями (Nestle, Mondelez). Політична/воєнна нестабільність.	Дефіцит енергоресурсів (вплив на виробництво). Міграція цільової аудиторії (зменшення внутрішнього споживання).

Джерело: власні дослідження.

традиційних (4P) на ретроспективні цифрові системи (4C, 7C). Стратегії прямої взаємодії зі споживачем (D2C) допомагають підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільний потік доходів (табл. 3).

Цифрові інструменти, зокрема інтернет-маркетинг, мають значний вплив на прибутковість, лояльність клієнтів та ефективність бізнес-процесів, сприяючи зростанню продажів, покращенню взаємодії з клієнтами, дозволяючи краще розуміти потреби клієнтів, формуючи персоналізовані пропозиції на основі ефективних стратегій (табл. 4).

Лідером регіонального ринку харчової промисловості в Житомирській області є B2B-орієнтоване ТОВ "Roshen-Полісся", маркетинго-

ва стратегія якого спрямована на операційну ефективність за B2C-комунікації та іміджевого маркетингу з боку материнської корпорації. Наразі підприємство поступово перейшло від офлайн-маркетингу до цифрових стратегій, адаптуючи глобальні підходи до локального ринку. Впровадження біорозкладаних та перероблюваних матеріалів високо оцінено споживачами (зростання споживчих переваг на 15%). Інтелектуальна упаковка, що включає QR-коди та елементи доповненої реальності, призвела до підвищення рівня залученості споживачів на 25%. Ці технології надали клієнтам розширену інформацію про продукт, його походження, інтерактивні можливості, підвищуючи лояльність до бренду та число повторних поку-

Таблиця 5. Ретроспектива діяльності ТОВ "Рошен-Полісся"

Період	Основні заходи	Канали просування	Результати
2015–2017	Традиційні акції, дегустації, POS-матеріали	Торгові точки, місцеві ЗМІ	Зростання впізнаваності бренду
2018–2020	Впровадження CRM, email-маркетинг	Email, SMS, фірмові магазини	Підвищення лояльності клієнтів
2021–2023	Цифрові кампанії, таргетована реклама	Facebook, Instagram, Google Ads	Зростання онлайн-продажів на 27%
2024–2025	Локальні інфлюенсери, TikTok, SEO	TikTok, YouTube Shorts, сайт	Залучення молодшої аудиторії, підвищення ROMI

Джерело: власні дослідження за даними компанії.

пок. (табл. 5). Респонденти визнали, що 85% інновацій у пакування мали прямий позитивний вплив на продаж їх продукції.

Діяльність ТОВ "Roshen-Полісся" є відображенням посилення дистрибуційної мережі корпорації Roshen у ключових регіонах та стратегії вертикального розвитку. Його успіх значною мірою залежить від інтернаціоналізації та відповідності міжнародним стандартам якості (IFS). Товариство діє у середовищі прямих конкурентів (ABK, Конті). Всі три компанії зіткнулися з критичним зниженням обсягів продажів та втратою позицій на міжнародному ринку після 2014 та 2022 рр., що вимагало

радикальної зміни маркетингових стратегій на користь експорту до країн ЄС та Азії. У цілому українські кондитерери потребують удосконалення діджитал-стратегій (зокрема, контенту, інтерактивних форматів та персоналізації), оскільки виявлено домінування шаблонних форм комунікації (табл. 6): Варто відмітити, що Roshen є лідером у преміальному сегменті, активно інвестує в бренд та експорт, ABK — орієнтований на молодь, швидко адаптується до цифрових трендів, KONTI — фокусується на масовому ринку, зберігаючи стабільність і широку доступність. Впровадження CRM, enterprise resource planning (ERP), POS-систем дозволяє опти-

Таблиця 6. Порівняння лідерів кондитерського ринку України

Компанія	Інтернет-маркетинг	Позиціонування бренду	Інновації в продукції	Сталий розвиток
Roshen	Активна присутність у соцмережах (Instagram, YouTube), SEO, email-маркетинг, онлайн-магазин	Преміальний бренд, орієнтація на якість, національна гордість	Упровадження нових лінійок (безглютенові, еко), автоматизація виробництва	Біоупаковка, енергоефективні технології
ABK	SMM, таргетована реклама, партнерство з блогерами, мобільні додатки	Молодіжний, динамічний, інноваційний	Продукти з функціональними властивостями (енергетичні батончики)	Упаковка з перероблених матеріалів
KONTI	Контент-маркетинг, SEO, email-розсилки, участь у маркетплейсах	Масовий сегмент, доступність, широка лінійка	Ребрендинг, нові смаки, адаптація до трендів	Мінімізація відходів, локальні постачальники

Джерело: власні дослідження.

мізувати управління запасами, обслуговування клієнтів та аналітику продажів.

Онлайн-магазини, мобільні додатки та маркетплейси поступово стають основними каналами продажу, особливо після covid-19 та в умовах війни. AI використовується для прогнозування попиту, персоналізації контенту та автоматизації маркетингових кампаній. Інтернет-маркетинг як стратегічний інструмент включає контент-маркетинг, SEO та SEM, соціальні мережі, Email-маркетинг та чат-боти. Створення цінного контенту (блоги, відео, огляди) для залучення та утримання клієнтів, оптимізація пошукової видимості та таргетована реклама в Google, Bing, YouTube, Instagram, TikTok,

Таблиця 7. Digital та функціонал B2B-активності ТОВ "Рошен-Полісся"

Канал / Інструмент	Провідна функція для «Roshen-Полісся»	Оцінка ефективності
Корпоративний веб-сайт (roshen-polissya.com.ua)	Інформаційна / Юридична B2B-сервіс. Надання реквізитів, контактів, умов співпраці	Обмежена B2C-активність. Сайт є статичною «візитівкою», та важливий для перевірки партнерів та документації
B2B-E-commerce / CRM-система	Оптові онлайн-замовлення. Забезпечення функціоналу для швидкого та безпомилкового замовлення B2B-клієнтами	Висока B2B-ефективність (припущена). Підвищує продуктивність роботи торгових представників та швидкість обробки замовлень
Рекрутингові платформи (Work.ua, robota.ua)	Маркетинг бренду роботодавця (B2E). Залучення торгових агентів, водіїв, мерчандайзерів	Висока локальна ефективність. Ключовий інструмент діджитал-маркетингу через потребу велика мережа торгового персоналу
Контент у Соціальних мережах	Недостатня. Незначна масштабованість B2C-кампаній, фокус на оголошеннях про вакансії або корпоративних новинах.	Мінімальна. B2C-комунікація та генерація попиту здійснюється централізовано корпорацією Roshen.

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 8. PESTEL-аналіз макросередовища кондитерської галузі

Фактор	Аналіз впливу на українських кондитерів
Політичний (Political)	Військова агресія РФ (найбільший ризик) та втрата активів. Сприятливий режим вільної торгівлі з ЄС (стимул для експорту). Державна підтримка експортерів.
Економічний (Economic)	Висока інфляція та девальвація гривні (збільшує витрати на імпорту сировину, але стимулює експорт). Зниження купівельної спроможності населення.
Соціальний (Social)	Міграція (зменшення внутрішнього ринку). Зростання свідомості споживачів щодо здоров'я (попит на low-sugar). Патріотизм (підтримка українських брендів).
Технологічний (Technological)	Необхідність інвестицій у енергоефективне виробництво. Розвиток e-commerce та логістичних рішень для "чутливих" продуктів. AI для маркетингу та прогнозування попиту.
Екологічний (Environmental)	Зростання попиту на стале/екологічне пакування та стале постачання какао (Sustainability). Відповідність екологічним стандартам ЄС для експорту.
Правовий (Legal)	Регулювання безпечності харчових продуктів (гармонізація з нормами ЄС). Законодавство щодо реклами та маркування продуктів.

Джерело: власні дослідження.

Facebook — провідні майданчики просування товарів, взаємодії з аудиторією та формування бренду за розвитку онлайн-рекрутингу (табл. 7) через високу потребу у людському капіталі.

Ключовим інструментом є онлайн-рекрутинг, що свідчить про високу потребу у людському капіталі для підтримки фізичної дистрибуції. Успіх дистриб'ютора вимірюється здатністю конвертувати лояльність клієнтів (роздрібних партнерів) у фінансові показники. Вихід на онлайн-ринки забезпечує доступ до ширшої клієнтської бази, знизивши залежність від традиційних каналів збуту (табл. 8). Автоматизація та використання передових виробничих технологій знижують експлуатаційні витрати (витрати на робочу силу на 30% та зводить до мінімуму виробничі помилки й відходи на 20%).

Попри значні початкові інвестиції такі технології є фактором економії через підвищення ефективності.

Переваги інноваційних стратегій старіння упаковки та маркетингу особливо помітні у збільшенні доходів, в аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища, у фокусуванні на експорті. Впровадження нових бізнес-моделей, послуги "безпосередньо споживачеві" та на основі передплати дозволяють диверсифікувати потоки доходів, сприяти швидкому зростанню ринку. Посилення позицій ТОВ "Roshen-Полісся" на регіональному ринку як оптового дистриб'ютора з B2B-фокусом з урахуванням

Таблиця 9. Напрями удосконалення діяльності ТОВ "Рошен-Полісся"

Сфера	Поточний стан (B2B, Оптовик)	Пропозиції щодо удосконалення	Маркетинговий ефект
B2B Digital (E-commerce)	Статичний сайт, замовлення переважно через агентів	Впровадження B2B-порталу/мобільного додатку для клієнтів (розміщення замовлень 24/7, відстеження статусів, персоналізовані прайси).	Зниження витрат на обробку замовлень, зменшення помилок, підвищення лояльності B2B-клієнтів.
Корпоративна Соц. Відпов. (КСВ)	Обмежена, фокус на рекрутингу	Регіональна ЕКО-Програма «Зелене Полісся» – підтримка місцевих шкіл у сортуванні відходів Roshen/кондитерської упаковки.	Покращення іміджу дистриб'ютора, підтримка сталого розвитку (Environment, Social, Governance – ESG).
Екологічна логістика	Стандартна логістика	Перехід на енергоефективний автопарк (наприклад, гібридні чи електричні фургони для «останньої милі»), оптимізація маршрутів через AI-планування.	Зниження експлуатаційних витрат, демонстрація екологічної відповідальності (ЄС-вимоги).
Торговий Маркетинг	Стандартні акції	Впровадження діджитал-мерчандайзингу (мобільних інструментів контролю викладки й звітності в реальному часі).	Збільшення частки на ринку, оперативний аналіз ефективності промо-акцій.

Джерело: власні дослідження.

принципів сталого розвитку (ESG), викликів дистрибуційної діяльності, євроінтеграційних вимог може бути реалізоване через проєктно-процесний підхід в управлінні, за цифрової трансформації B2B-взаємодії, впровадженні екологічно-соціальних інновацій, посиленні конкурентних переваг (табл. 9).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведені дослідження вказують на те, що споживчі переваги схилиються до персоналізованих та враховують інтереси здоров'я варіантів. Це змушує кондитерські підприємства постійно впроваджувати інновації, пропонуючи продукцію, що відповідає цим перевагам, зберігаючи при цьому смак і якість. Завдання полягає в тому, щоб збалансувати інновації з традиціями і забезпечити, щоб нові продукти знаходили відгук як у нових, так і у наявних клієнтів. Хоча економічний аналіз інноваційних стратегій демонструє потенційне зростання ефективності та доходів, він також вказує на необхідність значних початкових інвестицій та пов'язані з ними ризики. Здатність компанії нести ці витрати та ефективно управляти ризиками часто визначає її здатність підтримувати інноваційне зростання. Ця економічна реальність вимагає стратегічного планування та, можливо, доступу до зовнішнього фінансування чи партнерства для зменшення фінансових ризиків. Кондитерська промисловість стикається з необхідністю впровадження більш комплексних цифрових інновацій при одночасному вирішенні проблем сталого розвитку. Це може включати впровадження блокчейну для підвищення прозорості ланцюга поставок або використання біотехнологій для створення нових інгредієнтів, що зменшують вплив на навколишнє середовище. Більше того, у міру зростання споживчого попиту на персоналізацію з'являється все більше можливостей використовувати такі технології, як машинне навчання, для прогнозування споживчих тенденцій та розробки відповідних продуктів. Не можна недооцінювати роль політики і регулювання у формуванні інноваційного середовища для кондитерських підприємств. Нормативна підтримка у вигляді податкових пільг на дослідження і розробки, субсидій на стійку практику і спрощених правил затвердження нових продуктів може прискорити впровадження інновацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані зі розробкою інноваційних маркетингових стратегій з використанням цифрових платфор-

ми, що дозволить компаніям вийти на зовнішні ринки з відносно нижчими маркетинговими витратами порівняно із традиційними медіа, що підвищить віддачу від інвестицій в маркетингові витрати. Майбутні дослідження також будуть спрямовані на залучення різноманітної міжнародної групи для розуміння регіональних відмінностей у впровадженні інновацій та їх успіху.

Література:

1. Аверічев, І. (2021) Діджиталізація бізнесу: сфери і необхідність для торгівельного підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. (с. 34—35). Київ: КРІ ім. Ігоря Сікорського.
2. Булуй, О. Г., Плотнікова, М. Ф. (2025) Діджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. Підприємництво та інновації, 34, 198—204.
3. Бурдяк, М., Томашук, І. (2023) Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Управління змінами та інноваціями, 7, С. 12—18. doi: 10.32782/СМІ/2023-7-2
4. Дьячук, І.В. (2021) Інтернет-маркетинг та digital-стратегії. принципи ефективного використання. Вчені записки Університету "КРОК", 4 (64), С. 106—113.
5. Завербний, А. С., Пушак, Я. Я. (2022) Проблеми і потенційні можливості розвитку ІТ-сфери в Україні за умов активізування процесів інтегрування до міжнародного ринку: управлінський аспект. Вісник економічної науки України, 1 (42), С. 110—113.
6. Олифіренко, Ю., Олифіренко, І., Біланенко, О. (2024). Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління, 1 (37), 45—61. doi: 10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61
7. Тенденції використання Інтернету в світі (2022). Жук.ua. 7 червня. URL: <https://lnk.ua/9eoPgmjVp>
8. Чистюхіна, А. О. (2024) Дослідження нових тенденцій у кондитерському бізнесі. Бізнес-інформ, 9, 260—266. doi: 10.32983/2222-4459-2024-9-260-266
9. Чмут, А. В. (2025), Управління продажами підприємств кондитерської галузі в цифровому середовищі: адаптація до поведінки онлайн-споживачів. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки, 55, 26—30. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2025-55-4

10. Pascucci, F., Savelli, E., Gistri, G. (2023) How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. Ital. J. Mark., 2023, 27—58. doi: 10.1007/s43039-023-00063-6

11. Plangger, K., Grewal, D., de Ruyter, K. et al. (2022). The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview. J. of the Acad. Mark. Sci., 50, 1125—1134. doi: 10.1007/s11747-022-00906-2

12. Kolesnik, Y. (2025). Organizational and technological barriers to AI-driven marketing strategies in FMCG: implications for social media campaign performance enhancement. J Market Anal., doi: 10.1057/s41270-025-00444-0

References:

1. Averichev, I. (2021), "Digitalization of business: areas and necessity for a commercial enterprise", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of the II International Scientific-Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, pp. 34—35.

2. Buluj, O. and Plotnikova, M. (2025), "Digitalization and e-commerce as elements of sustainable innovative development of business and communities", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 34, pp. 198—204.

3. Burdiak, M.I. and Tomashuk, I.V. (2023), "General aspects of the application of digital technologies in the activities of agricultural enterprises", Upravlinnia zminamy ta innovatsii, vol. 7, pp. 12—18. doi: 10.32782/CMI/2023-7-2

4. D'iachuk, I.V. (2021), "Internet marketing and digital strategies. principles of effective use", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 4 (64), pp. 106—113.

5. Zaverbnyj, A. S., Pushak, Ya. Ya. (2022), "Problems and potential opportunities for the development of the IT sphere in Ukraine under the conditions of activation of integration processes into the international market: a managerial aspect", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1 (42), pp. 110—113.

6. Olyfirenko, Yu., Olyfirenko, I., Bilanenko, O. (2024), "Directions for the transformation of marketing strategies of enterprises in the conditions of digitalization", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1 (37), pp. 45—61. doi: 10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61

7. Zhuk.ua (2022), "Trends of Internet use in the world", available at: <https://lnk.ua/9eo-PgmjVp> (Accessed 15 Nov 2025).

8. Chystiukhina, A. O. (2024), "Research of new trends in the confectionery business", Biznes-inform, vol. 9, pp. 260—266. doi: 10.32983/2222-4459-2024-9-260-266

9. Chmut, A. V. (2025), "Sales management of confectionery enterprises in the digital environment: adaptation to the behavior of online consumers", Visnyk KhDU. Serii Ekonomichni nauky, vol. 55, pp. 26—30. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2025-55-4

10. Pascucci, F., Savelli E. and Gistri, G. (2023), "How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation", Italian Journal of Marketing, pp. 27—58. doi: 10.1007/s43039-023-00063-6

11. Plangger, K., Grewal, D. and de Ruyter, K. (2022), "The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview", J. of the Acad. Mark. Sci., vol. 50, pp. 1125—1134. doi: 10.1007/s11747-022-00906-2

12. Kolesnik, Y. (2025), "Organizational and technological barriers to AI-driven marketing strategies in FMCG: implications for social media campaign performance enhancement", J Market Anal., doi: 10.1057/s41270-025-00444-0

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 339.138:658.7

Н. М. Васильців,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4127-2163>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.163

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ КЛІЄНТАМ, ЯКІ ПОТРЕБУЮТЬ ВІДПОВІДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

N. Vasylytsiv,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

RETHINKING THE MARKETING STRATEGY FOR PROVIDING SERVICES TO CLIENTS WHO REQUIRE APPROPRIATE LOGISTICAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Мета статті полягає у обґрунтуванні підходів до переосмислення маркетингової стратегії надання послуг клієнтам, які потребують відповідного логістичного забезпечення, в умовах глобалізації. Об'єкт дослідження є процес формування і реалізації маркетингової стратегії надання послуг у компаніях сфери послуг. У статті розглянуто переосмислення маркетингової стратегії надання послуг клієнтам, для яких критичним є логістичне забезпечення, у середовищі глобалізації та посилення конкуренції. Визначено, що споживча цінність послуги формується не лише змістом сервісної взаємодії, але й надійністю виконання, передбачуваністю термінів, зручністю отримання, доступністю ресурсів, узгодженістю часу і місця, а також прозорістю інформування про перебіг виконання. Встановлено, що розрив між маркетинговою обіцянкою і фактичним виконанням найчастіше виникає через неузгодженість комунікацій із операційними можливостями та партнерськими ланцюгами, що безпосередньо погіршує клієнтський досвід. Охарактеризовано вплив цифрових каналів взаємодії на підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості реакції, персоналізації та безперервності сервісу. Обґрунтовано необхідність інтегрувати маркетингові рішення з плануванням ресурсів, управлінням потужностями, контролем якості логістичних процесів і управлінням ризиками збоїв, що формує стійкість сервісної моделі.

In the context of globalization, services are increasingly perceived by the client as a purely intangible result of interaction with the company, because they almost always require coordinated logistical support, which is either directly part of the service or determines whether the marketing promise will be fulfilled on time, in the right quality, in the right place. The purpose of the article is to substantiate approaches to rethinking the marketing strategy for providing services to clients who require appropriate logistical support in the context of globalization. The object of the study is the process of forming and implementing a marketing strategy for providing services in service companies. Clients are accustomed to equally high standards in different countries and channels of interaction, so they compare companies not only by price or courtesy of staff, but also by how seamlessly the path from request to fulfillment is organized. Any delay, lack of resources, routing error, time inconsistency, lack of transparent information about the status of fulfillment, or poor support after the service is provided form a negative experience and quickly spread through digital communications. The article considers the rethinking of the marketing strategy for providing services to customers for whom logistics support is critical in the environment of globalization and increased competition. It is determined that the consumer

value of a service is formed not only by the content of service interaction, but also by the reliability of performance, predictability of terms, convenience of receipt, availability of resources, consistency of time and place, as well as transparency of information about the progress of performance. It is established that the gap between the marketing promise and actual performance most often arises due to the inconsistency of communications with operational capabilities and partner chains, which directly worsens the customer experience. The impact of digital interaction channels on increasing customer expectations regarding the speed of response, personalization and continuity of service is characterized. The need to integrate marketing solutions with resource planning, capacity management, quality control of logistics processes and failure risk management is substantiated, which forms the stability of the service model.

Ключові слова: маркетингова стратегія, послуги, логістичне забезпечення, клієнтський досвід, глобалізація, якість сервісу, управління очікуваннями.

Key words: marketing strategy, services, logistics, customer experience, globalization, service quality, expectation management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації послуги все рідше сприймаються клієнтом як суто нематеріальний результат взаємодії з компанією, адже майже завжди вони потребують узгодженого логістичного забезпечення, яке або прямо є частиною послуги, або визначає, чи буде маркетингова обіцянка виконана вчасно, у потрібній якості, у потрібному місці. Зростання міжнародної мобільності клієнтів і бізнесу, поширення електронної комерції, розвиток віддалених форматів обслуговування, а також активне використання цифрових каналів комунікації підвищують очікування щодо швидкості, прозорості, персоналізації та безперервності сервісу. Клієнт порівнює не лише ціни й функціональні характеристики, він порівнює передбачуваність процесу, зручність отримання послуги, точність інформування про статус виконання, гнучкість у зміні умов, а також здатність компанії швидко реагувати на нестандартні запити. Саме тому логістичне забезпечення стає елементом споживчої цінності й одночасно джерелом ризику для репутації, оскільки будь-які збої в постачанні, транспортуванні, підготовці ресурсів, плануванні потужностей або управлінні запасами миттєво перетворюються на негативний клієнтський досвід.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науково-практичних джерелах поняття маркетингової стратегії трактується як системна основа для вибору цільових орієнтирів підприємства та узгодження інструментів впливу на ринок [1—10]. Наприклад, С. Войтович і І. Потапук [1] акцентують увагу на сутності

та змісті категорії "маркетингова стратегія", підкреслюючи її роль як рамки, що поєднує стратегічні цілі з практичними рішеннями щодо поведінки підприємства на ринку. У цьому підході важливим є наголос на цілісності, коли стратегія є не набором окремих дій, а логічною послідовністю рішень, які формують довгостроковий напрям розвитку. Так, Є. Івченко [2] у дослідженні підходів до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства показує, що існує різноманіття трактувань, однак спільним є визнання стратегічного характеру маркетингових рішень, їх залежності від середовища та необхідності узгодження з ресурсними можливостями. Т. Ільченко [3] розкриває роль маркетингових інструментів у інноваційному розвитку підприємств, демонструючи, що інструменти маркетингу можуть виступати драйвером оновлення, якщо вони спрямовані на глибше розуміння потреб споживача, формування цінності та підтримку змін у бізнес-процесах. Н. Спіцина [4] аналізує теоретичні аспекти віртуального підприємства як сектора глобальної економіки, підкреслюючи трансформацію організаційних моделей під впливом цифровізації та глобалізації. Т. Примаєк [5] зазначає, що стратегії позиціонування у теорії маркетингу формують логіку виділення пропозиції серед конкурентів і задають орієнтири для комунікацій та маркетингового комплексу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у обґрунтуванні підходів до переосмислення маркетингової стратегії надання послуг клієнтам, які потребують відповідного логістичного забезпечення,

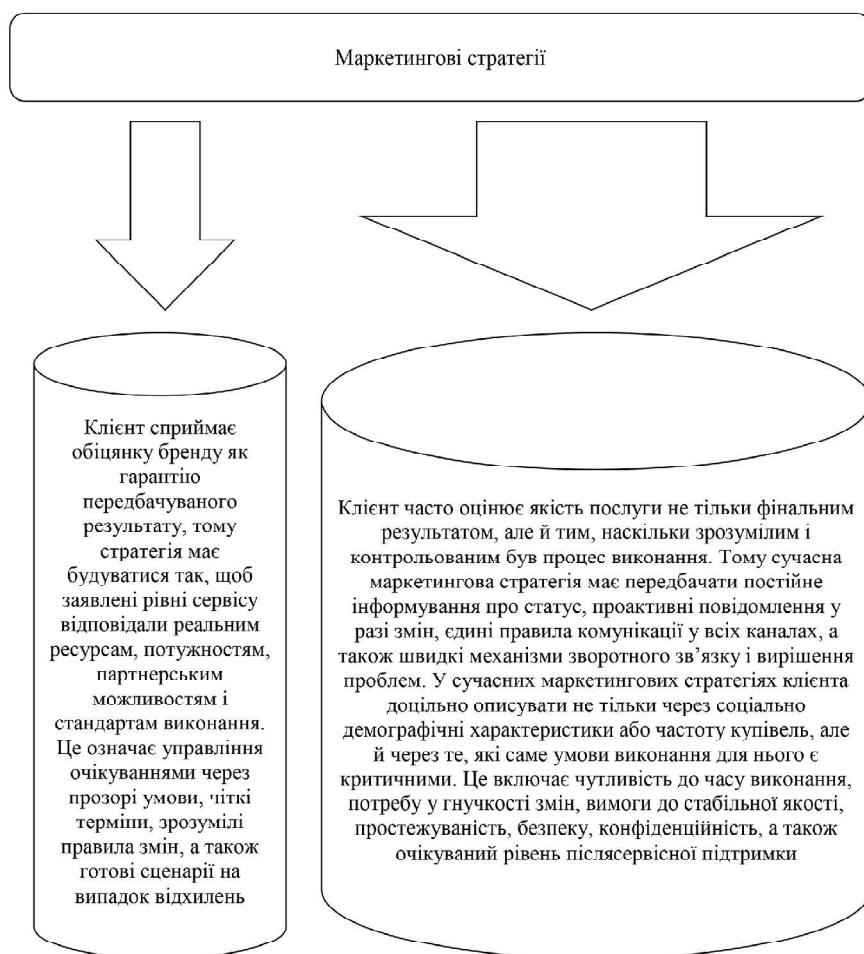


Рис. 1. Клієнт і його можливі логістичні потреби в рамках сучасних маркетингових стратегій

Джерело: сформовано автором.

в умовах глобалізації. Об'єкт дослідження є процес формування і реалізації маркетингової стратегії надання послуг у компаніях сфери послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Клієнти звикають до однаково високих стандартів у різних країнах і каналах взаємодії, тому порівнюють компанії не лише за ціною чи ввічливістю персоналу, а й за тим, наскільки безперервно організовано шлях від запиту до виконання. Будь-яка затримка, нестача ресурсів, помилка в маршрутизації, неузгодженість часу, відсутність прозорої інформації про статус виконання або слабка підтримка після надання послуги формують негативний досвід і швидко поширюються через цифрові комунікації. Через це маркетингова стратегія не може обмежуватися просуванням і брендингом, вона має описувати реальну здатність компанії надійно доставляти сервісну цінність, а також чесно й переконливо пояснювати клієн-

ту, як саме організовано надання послуги і які гарантії він отримує (рис. 1).

Переосмислення маркетингової стратегії стає особливо важливим там, де послуги мають фізичний компонент або залежать від переміщення людей, товарів, обладнання чи документів, а також від точного планування часу й потужностей. У таких випадках логістичне забезпечення перетворюється на частину продукту послуги, а не на внутрішню допоміжну функцію, оскільки воно формує ключові обіцянки бренду, наприклад швидкість реагування, точність виконання, доступність у пікові періоди, зручність отримання і простоту змін. Це означає, що стратегія має будуватися від потреб клієнта, але з урахуванням операційних обмежень і ризиків, щоб пропозиція була не лише привабливою, а й здійсненою в реальних умовах. Водночас глобалізація ускладнює саме зовнішнє середовище, зростає залежність від партнерів,

підрядників і міжнародних ланцюгів постачання, тому компанія мусить закладати в стратегічні рішення сценарність, резерви, альтернативні маршрути, стандарти взаємодії з партнерами та зрозумілі правила відповідальності (табл. 1).

Частина клієнтів готова чекати довше за нижчу ціну, інші очікують максимальної швидкості, третім важлива простежуваність і контроль, комусь потрібна гнучкість у перенесенні часу або зміні обсягу, а комусь критичні безпека, конфіденційність і стабільна якість. Маркетингова стратегія, яка це враховує, формує чіткі пакети сервісу з різними рівнями обслуговування, прозорими умовами, зрозумілими термінами та інструментами комунікації. Також вона визначає, як компанія керує очікуваннями клієнта, як повідомляє про відхилення, як компенсує незручності і як перетворює підтримку після надання послуги на довіру й повторні звернення. У такій логіці логістичні рішення стають не витратною статтею, яку хочеться приховати, а джерелом конкурентної

Таблиця 1. Переосмислення маркетингової стратегії в умовах цифровізації

Ключовий аспект	Зміст переосмислення, практичні наслідки
Цифровий клієнтський шлях та багатоканальна взаємодія	Стратегія має охоплювати повний шлях клієнта від першого контакту до післясервісної підтримки у всіх каналах, включно з сайтом, мобільними застосунками, маркетплейсами, кол центром і офлайн точками. Компанія переосмислює, як узгодити повідомлення, ціни, умови послуги, швидкість реакції та правила обслуговування так, щоб клієнт не відчував розривів між каналами. Це зменшує втрати від незавершених замовлень, підвищує довіру, а також дозволяє керувати очікуваннями через чіткі повідомлення про терміни, обмеження та можливості зміни запиту
Дані як основа рішень і керування очікуваннями	Маркетингова стратегія перестає будуватися лише на інтуїції або загальних трендах, вона спирається на дані про попит, сезонність, поведінку клієнтів, причини відмов, скарги, час виконання та стабільність якості. Переосмислення полягає у переході до системного оцінювання, коли компанія визначає показники якості сервісу, відстежує вузькі місця у процесах і завчасно коригує пропозицію та комунікації
Персоналізація цінності та диференціація рівнів сервісу	У цифровому середовищі клієнти очікують пропозицію, яка відповідає їхнім потребам, а не середньому профілю сегмента. Стратегія переосмислюється через формування пакетів сервісу з різними рівнями швидкості, гнучкості, простежуваності, умовами змін і підтримки, тобто клієнт отримує вибір і розуміє, за що саме платить. Персоналізація стосується і комунікацій, і логістичних параметрів виконання, що дозволяє краще розподіляти ресурси та уникати ситуацій, коли всім обіцяють однаково високий рівень, але операційно це неможливо забезпечити
Узгодження бренду з операційною спроможністю, а також автоматизація процесів	Переосмислення означає, що брендова обіцянка формулюється так, щоб вона була підтверджена реальними можливостями логістичного забезпечення, партнерськими угодами, потужностями, персоналом і цифровими інструментами контролю

Джерело: сформовано автором.

переваги, яке можна чесно комунікувати і за яке клієнт готовий платити (табл. 2).

Коли компанія інтегрує аналітику попиту, планування потужностей, моніторинг виконан-

ня та зворотний зв'язок, вона отримує можливість не просто реагувати на проблеми, а попереджати їх і коригувати процеси на основі системної оцінки. Тут доречними є технології на базі

Таблиця 2. Клієнтоорієнтовність в системі формування маркетингової стратегії надання послуг клієнтам, які потребують відповідного логістичного забезпечення

Елемент клієнтоорієнтовності	Як це інтегрується у маркетингову стратегію послуг	Роль логістичного забезпечення, ризики і інструменти підтримки
Сегментація за профілем сервісно логістичних потреб	Компанія визначає сегменти не лише за соціально демографічними ознаками, але й за тим, що клієнт вважає цінністю під час отримання послуги. Виділяються групи, для яких критичні швидкість і точність, а також групи, для яких важливі гнучкість у змінах, стабільна якість, простежуваність, передбачувані умови та підтримка після надання послуги. Стратегія фіксує, які ціннісні пропозиції створюються для кожного сегмента і які стандарти сервісу компанія зобов'язується забезпечити	Логістичне забезпечення визначає, чи можливо реально виконати обіцяний рівень сервісу для кожного сегмента. Ризик виникає тоді, коли компанія однаково позиціонує послугу для всіх, але не має потужностей для пікових періодів або партнерів для віддалених територій. Інструменти підтримки включають планування потужностей, сценарне управління попитом, резервні маршрути виконання і цифрове відстеження виконання, щоб сегменти з підвищеними вимогами отримували пріоритет без погіршення якості для інших.
Проектування клієнтського шляху і стандартів взаємодії	Стратегія описує послугу як послідовність контактів і рішень клієнта, включно з моментом вибору, оформлення, підтвердження, виконання, отримання результату і зворотного зв'язку. Клієнтоорієнтовність реалізується через зрозумілі правила, чіткі терміни, прозорі умови змін, а також однаково логіку сервісу у різних каналах. Компанія закладає стандарти реакції на звернення, алгоритми обробки скарг і механізми компенсації, щоб клієнт відчував передбачуваність і справедливість	Логістичне забезпечення відповідає за узгодження часу і місця надання послуги, готовність ресурсів, точність планування і контроль якості виконання. Ризики проявляються у розривах між каналами, у відсутності актуальної інформації про статус, у помилках планування або у завищенні обіцянок щодо термінів. Інструменти підтримки включають єдине джерело даних про замовлення, проактивні повідомлення клієнту, контроль виконання за показниками часу і якості, а також регламенти дій у разі відхилень
Управління очікуваннями і прозора комунікація під час виконання	Клієнтоорієнтовність у стратегії означає, що компанія не тільки продає, але й супроводжує клієнта інформацією та підтримкою протягом усього процесу. Стратегія визначає, які повідомлення клієнт отримує, коли він їх отримує, якою є мова пояснень, які існують сценарії для затримок чи змін, а також як компанія підтримує довіру у складних ситуаціях. Це зменшує кількість конфліктів, підвищує ймовірність повторних звернень і формує репутацію надійного партнера	Логістичне забезпечення дає фактичну основу для правдивої комунікації, тому що без точних даних про ресурси і статус виконання повідомлення будуть або запізненими, або помилковими. Ризики включають інформаційну непрозорість, різні версії даних у підрозділах і помилки прогнозування термінів. Інструменти підтримки включають моніторинг виконання у реальному часі, контрольні точки якості, правила ескалації проблем і повідомлення, які пояснюють клієнту причину відхилення та запропонований варіант вирішення

Джерело: сформовано автором.

штучного інтелекту, які можуть підтримувати прогнозування, маршрутизацію, розподіл ресурсів, пріоритизацію звернень, а також підказувати персоналізовані сценарії взаємодії з клієнтами, але ключовим залишається управлінський контроль і відповідальність за рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, переосмислення маркетингової стратегії надання послуг клієнтам, які потребують логістичного забезпечення, являється необхідною відповіддю на виклики глобалізації, зростання конкуренції та підвищення вимог до якості сервісу. Логістичне забезпечення в такій моделі перестає бути фоновією операційною функцією і стає ключовою складовою споживчої цінності, яка безпосередньо впливає на довіру до бренду, лояльність і повторні звернення. Стратегічне узгодження маркетингу, процесів надання послуги та партнерської взаємодії дозволяє підвищити передбачуваність виконання, краще керувати очікуваннями клієнтів і зменшувати ризики збоїв, що формують негативний досвід.

Література:

1. Войтович С.Я., Потапук І.П. Сутність і зміст поняття "маркетингова стратегія". Економічна теорія та історія економічної думки. Економіка і регіон. № 4 (31). 2011. С. 77—81.
2. Івченко Є.А. Дослідження підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. С. 90—96.
3. Ільченко Т.В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. Бізнес-інформ. 2020. № 10. С. 460—468.
4. Спіцина Н.М. Теоретичні аспекти віртуального підприємства як сектора глобальної економіки. Торгівля і ринок України. 2012. № 34. С. 87—91.
5. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13—20.
6. Окландер М. Модернізація концепції маркетингу у XXI столітті в межах парадигми сталого розвитку України. Економіст. 2010. № 11. С. 23—25.
7. Пащук О. Б. Стратегічні маркетингові інструменти просування продукту на маркетингових лейсах. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 274—280.
8. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).
9. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133—137.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Voytovych, S. Ya., & Potapiuk, I. P. (2011), "The essence and content of the concept 'marketing strategy'", *Ekonomika i rehion*, vol. 4 (31), pp. 77—81.
2. Ivchenko, Ye. A. (2009), "Research of approaches to defining the essence of an enterprise marketing strategy", *Mekhanizm rehulivuvannia ekonomiky*, vol. 4, pp. 90—96.
3. Ilchenko, T. V. (2020), "The role of marketing tools in the innovative development of agricultural enterprises", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 460—468.
4. Spitsyna, N. M. (2012), "Theoretical aspects of a virtual enterprise as a sector of the global economy", *Torhivlia i rynok Ukrainy*, vol. 34, pp. 87—91.
5. Prymak, T. O. (2012), "Positioning strategies in marketing theory", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 1, pp. 13—20.
6. Oklander, M. (2010), "Modernization of the marketing concept in the twenty first century within the paradigm of sustainable development of Ukraine", *Ekonomist*, vol. 11, pp. 23—25.
7. Pashchuk, O. B. (2021), "Strategic marketing tools for product promotion on a marketplace", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 274—280.
8. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20).
9. Bezuhla, L. S., Ahafonov, O. D., & Hladkyi, D. R. (2019), "Formation of the enterprise marketing product policy", vol. 35, pp. 133—137.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237, DOI [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237). *Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.*

УДК 331.101.3:331.108

М. І. Дзямулич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

П. М. Косінський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.168

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРАВЕДЛИВОЇ ПРАЦІ

М. Dziamulych,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

Р. Kosinskiy,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

MANAGEMENT PSYCHOLOGY AND PERSONNEL AUDIT AS TOOLS FOR STRENGTHENING THE RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE SOCIAL AND DIGITAL ECONOMY AND ENSURING FAIR LABOR

У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції психології управління та аудиту персоналу як ключових інструментів зміцнення резильєнтності підприємств у контексті трансформаційних процесів соціальної та цифрової економіки. Обґрунтовано, що психологічні механізми управлінського впливу, орієнтовані на розвиток організаційної довіри, мотиваційної архітектури та лідерських компетентностей, формують підґрунтя для підвищення адаптивного потенціалу підприємств до економічних шоків. Визначено, що аудит персоналу, як інструмент стратегічного контролінгу трудових ресурсів, забезпечує виявлення дисфункціональних елементів кадрової інфраструктури та моніторинг дотримання принципів справедливої праці. Доведено, що системне впровадження цифрових HR-аналітичних інструментів оцінювання трудової поведінки та соціально орієнтованих стандартів управління підсилює інституційний механізм забезпечення справедливої праці та стійкого розвитку підприємств. Запропоновано концептуальну модель формування резильєнтної системи управління персоналом, засновану на принципах психологічної компетентності.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and assess the role of management psychology and personnel audit in strengthening the resilience of enterprises, taking into account the challenges of the social and digital economy, as well as in determining their impact on the formation of fair labor principles. The research methodology is based on the integration of systemic, behavioral and organizational-analytical approaches to identify patterns of interaction between management psychology and personnel audit in the context of the social and digital economy. Structural and functional analysis was used to determine the management parameters that shape the resilience of the enterprise, as well as content

analysis to process scientific sources and practical recommendations. A comparative approach was used to assess the differences in the mechanisms of influence of psychological tools and personnel audit procedures on the level of stability and fairness of labor relations, which allows forming a holistic methodological basis for the study. The article explores the theoretical and methodological principles of integrating management psychology and personnel audit as key tools for strengthening the resilience of enterprises in the context of transformational processes of the social and digital economy. It is substantiated that psychological mechanisms of managerial influence, focused on the development of organizational trust, motivational architectonics and leadership competencies, form the basis for increasing the adaptive potential of enterprises to economic shocks. It is determined that personnel audit, as a tool for strategic controlling of labor resources, ensures the identification of dysfunctional elements of the personnel infrastructure and monitoring compliance with the principles of fair labor. It is found that the synergy of psychologically oriented management approaches and personnel audit procedures contributes to the formation of resilient organizational models capable of effective adaptation in conditions of socio-economic instability. It is proven that the systematic implementation of digital HR-analytical tools for assessing labor behavior and socially oriented management standards strengthens the institutional mechanism for ensuring fair labor and sustainable development of enterprises. A conceptual model for the formation of a resilient personnel management model based on the principles of psychological competence is proposed.

Ключові слова: психологія управління, аудит персоналу, резильєнтність підприємств, цифрова економіка, соціальна економіка, трудові практики, справедлива праця.

Key words: management psychology, personnel audit, enterprise resilience, digital economy, social economy, labor practices, fair labor.

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

Проблематика зміцнення резильєнтності підприємств набуває ключового значення в умовах ескалації соціальних трансформацій та зростання залежності бізнес-моделей від цифрової інфраструктури. У традиційних управлінських підходах психологічний аспект поведінки персоналу та аудит людського капіталу розглядався як допоміжний елемент, проте в сучасних умовах він перетворюється на стратегічний домінант, що визначає спроможність підприємства підтримувати операційну стабільність і реагувати на зовнішні шоки. Водночас, цифровізація економічних процесів змінює траєкторії взаємодії між працівниками й управлінськими структурами, підсилюючи роль інтелектуального капіталу, мотиваційних драйверів і внутрішньої координації.

Складність проблеми полягає в тому, що підприємства часто недооцінюють системний взаємозв'язок між психологією управління, аудитом персоналу та формуванням принципів справедливої праці. Неврахування поведінкових характеристик працівників, їхніх когнітивних реакцій на управлінський тиск, цифрові зміни чи соціальну напругу призводить до зниження продуктивності, ерозії трудової дисципліни та підвищення кадрової турбулентності. В той же час аудит персоналу у багатьох випадках обмежується формальною перевіркою

відповідності функцій, не інтегруючи метрики адаптивності та емоційної стійкості.

Крім того, останнім часом зростає розрив між потребою підприємств у стійких командах та реальними можливостями забезпечення справедливої праці в умовах соціально-економічної турбулентності, пов'язаної з деструктивним впливом війни. Сучасний ринок праці формує нові ризикові зони, пов'язані із інформаційною асиметрією, цифровою вразливістю персоналу, нерівномірністю доступу до ресурсів розвитку. Це актуалізує необхідність переосмислення внутрішніх управлінських механізмів, у яких психологія управління та аудит персоналу стають ключовими інструментами мінімізації транзакційних витрат та формування резильєнтної поведінки колективу.

Таким чином, зазначені проблеми визначають актуальність дослідження концептуальних підходів, які б забезпечили інтеграцію психологічних важелів управління та аналітичних процедур аудиту персоналу у єдину функціональну систему, здатну забезпечити стійкість підприємства та підтримати стандарти справедливої праці у новій економічній парадигмі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи щодо дослідження проблематика резильєнтності персоналу та стійкості підприємств дедалі більше пов'язується з якістю управління людським капіталом і конфігурацією компенсаційних та мотивацій-

них механізмів. Зокрема, у роботі О. В. Варта-нової [1] обґрунтовано необхідність формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компенсацій, розглядаючи його як інструмент нейтралізації шоків воєнного періоду та перерозподілу ризиків між підприємством і працівником, що знижує ймовірність кадрової гнестабільності.

Натомість О. М. Шубалий [2] трактує персонал як специфічний стратегічний ресурс, управління яким передбачає поєднання функцій планування, контролінгу, мотиваційного інжинірингу й організаційного розвитку. При цьому на основі узагальнення підходів до економіки та управління персоналом автор задає методичну рамку для інструментарію оцінювання трудової поведінки та побудови систем стимулювання на основі впровадження цифрових HR-технологій, що формує підґрунтя резильєнтних управлінських контурів.

Крім того, відзначимо дослідження О. В. Потьомкіної [3], у якому акцентується увага на необхідності стимулювання праці як чиннику ефективного використання трудового потенціалу. У роботі доведено, що дисбаланси в системі винагород генерують поведінкові ризики та знижують рівень продуктивності праці, в той час як продумана система стимулів перетворюється на інструмент підтримки організаційної стійкості.

Доцільно також звернути увагу на публікацію О. А. Урбан [4], у якій стверджується, що концепція сталого розвитку задає ширший макроекономічний контекст для інституціоналізації принципів справедливої праці та соціальної відповідальності бізнесу. При цьому резильєнтність підприємства інтерпретується як елемент глобальних трансформацій, де ключовими стають довгострокова соціальна ефективність і якість людського капіталу.

Зрештою, у дослідженнях Ю. О. Чалюк [5; 6; 7; 8] висвітлюється деструктивний вплив російсько-української війни на соціально-економічні процеси та еволюцію ринку праці під впливом цифровізації. Узагальнення цих результатів дозволяє розглядати ринок праці як високоволатильну систему з підвищеними ризиками сегментації, цифрової нерівності й просторових диспропорцій. На думку авторки це вимагає формування резильєнтних моделей управління персоналом, орієнтованих на справедливую працю та підвищення стійкості підприємств до багатовимірних шоків.

Таким чином, наявні наукові напрацювання підкреслюють, що психологічні та аналітичні інструменти управління персоналом є ключо-

вими детермінантами формування стійких організаційних систем. Це визначає напрям подальших досліджень для розробки інтегрованих моделей резильєнтності, здатних підтримувати продуктивність і забезпечувати справедливую працю в умовах соціально-економічних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та оцінка ролі психології управління й аудиту персоналу у зміцненні резильєнтності підприємств, з урахуванням викликів соціальної та цифрової економіки, а також у визначенні їх впливу на формування принципів справедливої праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні теоретико-методичні засади інтеграції психології управління та аудиту персоналу зазвичай формуються на перетині поведінкової економіки, теорії людського капіталу та концепцій організаційної стійкості. Їх сутність полягає у поєднанні когнітивно-поведінкових моделей із аналітичними процедурами оцінювання персоналу, що дає змогу ідентифікувати адаптивний потенціал працівників та рівень їхньої мотиваційної узгодженості, які визначають готовність до функціонування в режимі високої цифрової інтенсивності [2].

Методичний базис при цьому базується на багат шаровій діагностиці трудової поведінки, яка враховує емоційно-ціннісні драйвери, стресові тригери, інституційну сприйнятливість, здатність до швидкої інтеграції у цифрові виробничі контури тощо. Аудит персоналу у такому підході трансформується із формального контролю у механізм стратегічної верифікації компетентнісних профілів та виявлення внутрішніх ризиків, пов'язаних із когнітивною втомою та дисфункціями управлінської комунікації. Загалом такі засади дозволяють вибудувати резильєнтну організаційну архітектуру, у якій психологія управління забезпечує поведінкову керованість і внутрішню координацію, а аудит персоналу — аналітичну прозорість і мінімізацію транзакційних втрат, що й визначає функціональну стійкість підприємства в умовах соціальних і цифрових трансформацій.

Необхідно зазначити, що психологічні механізми управлінського впливу формують базову інфраструктуру резильєнтності підприємства, оскільки саме вони визначають якість внутрішньої координації та стійкість поведін-

Таблиця 1. Психологічні механізми управлінського впливу в структурі організаційної резильєнтності

Психологічний механізм	Функціональна роль в управлінні персоналом	Очікуваний організаційний ефект
Організаційна довіра	Формує передбачуваність поведінки, знижує внутрішні транзакційні витрати	Підвищення стабільності комунікацій і зменшення опору змінам серед персоналу
Мотиваційна узгодженість	Оптимізує стимулюючі контури та впорядковує трудову поведінку	Зростання продуктивності та підтримання операційної стійкості
Лідерська поведінкова модерація	Корегує емоційні реакції персоналу та активізує адаптаційні дії	Посилення інноваційної активності та швидкість кризової реакції
Когнітивно-оцінювальна регуляція	Забезпечує інтерпретацію управлінських сигналів і раціоналізацію дій	Підвищення якості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
Соціально-психологічна підтримка	Нейтралізує стрес-фактори та підсилює внутрішню згуртованість трудового колективу	Зменшення ризику зростання плинності кадрів
Комунікаційна інтегрованість	Вирівнює інформаційні потоки та знижує комунікаційні розриви	Прискорення управлінської координації
Поведінкова стабілізація	Формує контрольовані моделі та механізми трудової активності	Підвищення передбачуваності реакцій персоналу

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 6].

кових механізмів персоналу [8]. Організаційна довіра при цьому виступає ключовим елементом зниження внутрішніх транзакційних витрат, оскільки за високого рівня довіри зменшується опір змінам, прискорюється циркуляція управлінської інформації та підвищується прогнозованість колективних реакцій. Усе це створює ефект поведінкової синхронізації, яка є критичною для підтримки операційної безперервності виробництва під час економічної нестабільності.

Тому мотиваційна архітектура, побудована на поєднанні індивідуальних стимулів і колективних драйверів, забезпечує внутрішню енергетику адаптаційних процесів [1]. Коли модель мотивації відображає економічні очікування персоналу та водночас підтримує відчуття значущості праці, підприємство отримує підвищену стійкість до зниження продуктивності, що характерне саме для фаз невизначеності. Таке мотиваційне середовище пом'якшує ризик стратегічної дезорієнтації й допомагає перерозподіляти трудові ресурси відповідно до динаміки ринку. В той же час лідерські компетентності, інтегровані в управлінський контур, виконують роль каталізатора адаптивних рішень. Це пов'язано з тим, що лідер, здатний коректно інтерпретувати поведінкові сигнали й керувати емоційним станом команди, формує атмосферу психологічної безпеки, яка і є передумовою для творчої ініціативи та оперативного пошуку альтернативних виробничих траек-

торій [6]. Відповідно, саме через цей канал підприємства можуть нарощувати свій адаптивний потенціал, перетворюючи психологічні ресурси на економічну стійкість і здатність амортизувати шоки різної інтенсивності (табл. 1).

Як бачимо, визначені психологічні механізми управлінського впливу формують адаптивний контур підприємства, оскільки вони задають поведінкову логіку, через яку організація трансформує зовнішні шоки у керовані управлінські реакції. При цьому механізми довіри та комунікаційної інтегральності мінімізують інформаційну ентропію, забезпечуючи швидке вирівнювання управлінських сигналів і скорочення часових лагів між виникненням ризику та відповіддю системи. Це підсилює операційну безперервність і дозволяє уникати надлишкового внутрішнього фрикційного опору.

Разом з тим варто відзначити і роль мотиваційної узгодженості і поведінкової стабілізації, які створюють внутрішню основу для мобілізації трудових ресурсів, оскільки при їх наявності персонал демонструє вищу готовність до перерозподілу функцій та підтримки продуктивності праці в умовах стресових навантажень. Водночас завдяки цьому зменшується ймовірність провалів у виробничих циклах та формуються більш гнучкі конфігурації робочих процесів [3]. Крім того, лідерська модерація та когнітивно-оцінювальна регуляція забезпечують управлінську інтерпретацію кризових сигналів і раціоналізацію рішень.



Рис. 1. Концептуальна модель формування резильєнтної системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором.

Коли емоційні реакції персоналу стримані та структуровані, підприємство здатне ухвалювати стратегічні корекції без втрати функціональної цілісності. Таким чином психологічні механізми не лише стабілізують поведінкову динаміку, але й перетворюють її на фактор зростання адаптивного потенціалу, що і визначає стійкість підприємства до економічних шоків.

В таких умовах аудит персоналу як інструмент стратегічного контролінгу трудових ресурсів забезпечує підприємству можливість системного виявлення дисфункціональних елементів кадрової інфраструктури, оскільки він ґрунтується на верифікації компетентнісних профілів та оцінюванні відповідності фактичних трудових процесів заявленим управлінським стандартам. Через інтеграцію кількісних і якісних метрик аудит ідентифікує приховані зони ризику, що включають неефективні комунікаційні контури, порушення пропорційності навантаження, дестабілізуючі форми трудової взаємодії тощо [7]. Проте як інструмент контролінгу, аудит формує інформаційну прозорість, необхідну для моніторингу дотримання принципів справедливої праці, оскільки дозволяє оцінювати рівень доступу до можливостей розвитку та наявність асиметрій у системі стимулювання. Виявляючи ці дисфункції, він забезпечує управлінській системі механізми своєчасної корекції й запобігання кадровій турбулентності, що підсилює загальну стійкість організації. На основі цього виникає можливість формування концептуальної моделі формування резильєнтної системи управління

персоналом, заснованої на принципах психологічної компетентності (рис. 1).

Як бачимо, ефективність запропонованої моделі проявляється у здатності підприємства формувати керовану поведінкову динаміку персоналу та підтримувати стабільність управлінських процесів у середовищі з високою волатильністю. Її застосування забезпечує зниження інформаційної асиметрії і підвищення точності управлінських рішень завдяки чіткій верифікації людського капіталу. Модель генерує додану цінність через посилення організаційної згуртованості і зростання стійкості персоналу до негативних поведінкових та операційних впливів, що істотно підвищує виробничий потенціал підприємства.

Окремо зазначимо, що визначене у моделі системне впровадження цифрових HR-аналітичних інструментів підсилює інституційний механізм забезпечення справедливої праці, оскільки воно переводить управління трудовою поведінкою у режим високої концентрації даних. Цифрові модулі фіксують динаміку навантаження та відхилення у поведінкових механізмах, що дає змогу забезпечити об'єктивність управлінських рішень [4]. Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивізму в оцінюванні персоналу, роблячи систему стимулювання, розподіл функцій і доступ до кар'єрних можливостей більш прозорими та рівноважними.

Разом з тим, соціально орієнтовані стандарти управління, інтегровані в цифрову інфраструктуру підприємства, створюють нормативне середовище, у якому вимоги до справедливості

праці трансформуються у формалізовані критерії контролю. Це забезпечує узгодженість між інтересами працівників і стратегічними пріоритетами підприємства. Відтак, поєднання цифрових аналітичних методів і соціально орієнтованих стандартів формує стійку організаційну структуру, здатну оперативного реагувати на ризики та підтримувати довгостроковий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що поєднання психологічно орієнтованих управлінських підходів із аналітичними інструментами контролю трудових ресурсів в сучасних умовах формує якісно новий формат організаційної стійкості. При цьому така інтеграція забезпечує підвищення керованості поведінкових процесів та усунення дисбалансів у кадровій інфраструктурі суб'єктів господарювання. Водночас цифрові аналітичні підходи підсилюють прозорість трудової взаємодії персоналу і дозволяють підприємству більш ефективно вирівнювати стимули, зберігаючи стандарти справедливої праці. У підсумку формується резильєнтна управлінська система, здатна амортизувати зовнішні шоки та підтримувати операційну безперервність підприємства.

Література:

1. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 1 (18). С. 58—68.
2. Економіка та управління персоналом: магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О. А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: Надстир'я, 2024. 344 с.
3. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. Економічний форум. 2019. № 1. С. 184—187.
4. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
5. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014—2022) (sad) historical, political, cultural-educational, religious,

economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 357—364.

6. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтерна-ука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 1

7. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 70—79.

8. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках євро регіонів і транскордонних кластерів. Науковий вісник Полісся. 2019. № 4 (16). С. 33—38.

References:

1. Vartanova, O. V. and Povzun, D. I. (2024), "Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise personnel in times of war", Zhurnal strategichnykh ekonomichnykh doslidzhen, Vol. 1 (18), pp. 58—68.

2. Shubaly, O. M., Rud, N. T., Dzyamulych, M. I., Nuzhna, O. A., Gordiychuk, A. I., Shubala, I. V., Kosinsky, P. M. and Khilukha, O. A. (2024), Ekonomika ta upravlinnia personalom: magisterskyi kurs [Economics and personnel management: master's course], Nadstyria, Lutsk, Ukraine.

3. Potiomkina, O. V., Dzyamulych, M. I. and Shubala, I. V. (2019), "Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use", Ekonomichnyi Forum, vol. 1, pp. 132—137.

4. Urban, O. A., Dzyamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", Ekonomichnyi Forum, vol. 2, pp. 47—52.

5. Chaliuk, Yu. O. (2022), "Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war", The Russian-Ukrainian war (2014—2022) (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects, "Baltija Publishing", Riga, Latvia.

6. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky", vol. 1(45), no. 2, pp. 57—69.

7. Chaliuk, Yu. O. (2023), "Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 26, pp. 70—79.

8. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2019), "Social partnership of Ukraine with the EU within the framework of Euroregions and cross-border clusters", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 4 (16), pp. 33—38.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

УДК 658.5(075.8)

V. Yurovchyk,

PhD in Geographic Sciences, Lecturer of the Departmental Committee for Basic and Fundamental Education, Lutsk Applied College of Recreation Technology and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-4807>

N. Kyrnasivska,

PhD in Geographic Sciences, Associate Professor

of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5179-6163>

A. Kiziun,

PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Tourism and Hotel and Restaurant Management, Vinnytsia Institute of Trade

and Economics of State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2838-9428>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.174

EFFECTIVENESS OF JOINT MANAGEMENT AND COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGIES IN TOURISM AND HOSPITALITY CLUSTER STRUCTURES

В. Г. Юровчик,

к. геогр. н., викладач циклової комісії з базової та фундаментальної підготовки,

Луцький фаховий коледж рекреаційних технологій і права

Н. В. Кирнасівська,

к. геогр. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,

Одеський національний морський університет

А. Г. Кізюн,

к. геогр. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

ЕФЕКТИВНІСТЬ СПІЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМПЛЕКСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У КЛАСТЕРНИХ СТРУКТУРАХ ТУРИЗМУ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

In a highly competitive environment, business entities in the tourism and hospitality (hotel and restaurant) sectors face limited opportunities for individual development. This is due to high promotion costs, low differentiation of products and services, rapid imitation of offerings, and intense price competition. Therefore, the aim of this study is to substantiate and analyze the effectiveness of joint management and shared marketing strategies within tourism and hospitality cluster structures, as well as to assess their impact on creating competitive advantages and facilitating the transition of enterprises from operating in the "red ocean" to creating a "blue ocean" in the market. Research on the effectiveness of joint management and shared marketing strategies in tourism and hospitality clusters has shown that the coordination and integration of participants' actions enable the creation of a comprehensive tourism product, enhance regional competitiveness, and generate unique market offerings. The study demonstrates that joint management is effective when it ensures high-quality process organization, quality standardization, and resource optimization, while shared marketing strategies are effective when they promote the territory, increase brand recognition, and attract tourists and investments. The scientific value of these findings lies not only in identifying patterns and principles of cluster functioning in tourism and hospitality (or hotel and restaurant industry), but also in developing scientifically grounded recommendations for improving the effectiveness of joint management and marketing. The results confirm that through collective decision-making, process coordination, adaptation to market changes, and shaping and satisfying consumer demand, it is possible to create conditions for a transition from competitive struggles in the "red ocean" to the creation of new market niches in the "blue ocean," where the value of the tourism product increases due to its uniqueness and the collaborative cooperation of cluster participants. Thus, the proposed approaches can serve both as a theoretical foundation for further research on cluster structures in tourism and hospitality and as a practical tool for managers and local authorities, supporting the sustainable development of the regional tourism industry and improving its economic efficiency.

В умовах високої конкуренції суб'єкти господарювання туристичної та готельно-ресторанної сфери стикаються з обмеженими можливостями для індивідуального розвитку. Це зумовлено високою вартістю просування, недостатньою диференціацією продуктів і послуг, швидким копіюванням ринкових нововведень та жорсткою ціновою боротьбою. Метою дослідження є обґрунтування та аналіз ефективності спільного менеджменту й комплексних маркетингових стратегій у кластерних структурах туризму та готельно-ресторанних послуг, а також визначення їхнього впливу на формування конкурентних переваг і забезпечення переходу суб'єктів господарювання від умов ринку "червоного океану" до створення ринку "блакитного океану". Дослідження ефективності спільного менеджменту та комплексних маркетингових стратегій у кластерних структурах туризму та готельно-ресторанної справи показало, що координація та інтеграція дій їх учасників дозволяє створювати комплексний туристичний продукт, підвищувати конкурентоспроможність території та формувати унікальні ринкові пропозиції. За результатами дослідження доведено, що спільний менеджмент є ефективним за умови забезпечення якісної організації процесів, стандартизації якості та оптимізації ресурсів, тоді як комплексні маркетингові стратегії виявляють ефективність, коли сприяють просуванню території, підвищенню впізнаваності бренду та залученню туристів і інвестицій. Наукова цінність отриманих результатів полягає не лише у виявленні закономірностей та принципів функціонування кластерів у сфері туризму та готельно-ресторанної справи (ГРС), а й у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності спільного менеджменту та маркетингу. Результати дослідження підтверджують, що завдяки спільним діям у прийнятті рішень, координації процесів, адаптації до змін на ринку, формуванню попиту та задоволенню потреб споживачів створюються умови для переходу від конкурентної боротьби до формування ринкових ніш де цінність туристичного продукту зростатиме завдяки його унікальності та кооперації учасників кластеру. Таким чином, запропоновані підходи можуть стати теоретичною основою для подальших досліджень кластерних структур у туризмі і ГРС, а також практичним інструментом для управлінців і місцевих органів влади, сприяючи стійкому розвитку регіональної туристичної індустрії та підвищенню її економічної ефективності.

Keywords: opportunities for individual development; formation of competitive advantages; integration of actions; joint management; comprehensive marketing strategies; cluster; competitive struggle.

Ключові слова: можливості індивідуального розвитку; формування конкурентних переваг; інтеграція дій; спільний менеджмент; комплексні маркетингові стратегії; кластер; конкурентна боротьба.

PROBLEM STATEMENT

The modern tourism and hospitality (hotel and restaurant) market is characterized by high competition, a growing demand for standardized products, and rapid market saturation. Under such conditions, most companies are forced to operate in the so-called "red ocean," where the struggle for customers leads to price reductions, increased marketing expenses, and decreased profitability. At the same time, global market trends and changing consumer behavior create a need to shift toward strategies that not only allow competition but also generate fundamentally new value, opening the possibility of operating in a "blue ocean" — a space of innovative demand and unique offerings.

One of the most effective mechanisms for creating such a competitive space is tourism and hospitality clusters, in which enterprises apply joint management and develop shared marketing strategies. Cluster interaction not only enhances coordination and optimizes costs but also stimulates the creation of innovative joint products, contributes to the development of unique tourist routes, cultural-regional offerings, and territorial brand platforms. Overall, clustering allows market participants to move away from price war practices toward the creation of new demand segments.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The study of the effectiveness of joint management and shared marketing strategies within cluster structures is a relevant scientific task. According to the research of Maslyhan O.O., Todierishko E.V., Kuznetsova O.V., and Shafranova K.V. [3], these mechanisms can ensure sustainable development of the tourism and hospitality (hotel and restaurant) industry under conditions of market turbulence. Moreover, as demonstrated by Zabarnaya E.M., Papkovska O.E. [1], Stadnik V.V., Melnychuk O.P., and Yokhna V.M. [6], identifying patterns, principles, and tools for implementing joint management and shared marketing strategies allows for the development of scientifically grounded approaches to enhancing regional competitiveness and creating new market opportunities for the joint development of participants operating within cluster structures.

It should be noted that this research is important because it can serve as both a practical and theoretical foundation for the development of the tourism and hospitality industry under modern market challenges, creating the conditions for:

- identifying effective mechanisms for coordination and interaction among enterprises that ensure synergy and sustainable development of tourism clusters;

- developing recommendations for optimizing resources and reducing marketing costs without compromising the quality of the tourism product;

- creating comprehensive strategies that enable a shift from the "red ocean" to the "blue ocean," generating unique offerings and new market niches for the region.

Thus, the results of the study can not only improve the managerial and marketing practices of cluster participants but also contribute to enhancing territorial competitiveness and the socio-economic development of regions.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Therefore, the aim of the study is to substantiate and analyze the effectiveness of joint management and shared marketing strategies within tourism and hospitality (or hotel and restaurant industry) cluster structures, as well as to determine their impact on the formation of competitive advantages and the transition of enterprises from operating in a "red ocean" to creating a "blue ocean" in the market.

THE PAPER MAIN BODY

In conditions characterized by high competition, modern tourism and hospitality enterprises face limited opportunities for individual development. This is due to the high costs of promotion, low product and service differentiation, rapid imitation of offerings, and intense price competition. For example, a small family restaurant in Berehove or a hotel in Vynohradiv is unable to independently organize a large-scale advertising campaign on the domestic and international market, or to create a comprehensive tourist route that would include gastronomy, cultural events, excursions, and accommodation. As a result, such enterprises are forced to compete primarily on price, which reduces their profitability and prevents them from standing out among other offerings. These conditions have created a need for collective forms of business organization, as in these cases economic interaction replaces competition with cooperation, becoming a means of achieving sustainable market advantages [1].

It should be noted that, according to the research of Maslyhan O.O., Todierishko E.V., Kuznetsova O.V., and Shafranova K.V., the cluster model always involves the unification of business,

government, educational, and cultural institutions, thereby promoting the formation of joint management and marketing [3]. In particular, the concept of collectivity is shaped by several key factors, including:

1. Shared interests and resources. Cluster participants operate within the same territory and are interested in developing a common local tourism product;

2. The need for collective territorial branding. A single enterprise cannot create a territorial brand on its own, but in collaboration with other players, this becomes possible;

3. Knowledge and innovation synergy. The exchange of practices enhances the ability to create new types of tourism and gastronomic products;

4. Shared access to infrastructure and support programs. Clusters receive priority in state and international grants, investments, and promotional projects.

In this context, joint management within tourism and hospitality (hotel and restaurant) cluster structures can be defined as the coordinated activities of all cluster participants — including hotels, restaurants, travel agencies, local product producers, government bodies, and cultural and educational institutions — in planning, organizing, controlling, and developing a unified tourism product at the level of the entire region or territory [5]. Meanwhile, comprehensive marketing refers to the coordinated activities involved in promoting, advertising, branding, and communicating the products of the entire cluster [7].

Considering the transformed nature of these activities, it should be noted that in clusters the phenomenon of collectivity is a response to the need to avoid excessive competition in the "red ocean" and to shift from individual survival strategies to collective strategies for creating new value. An example of this is the tourism and gastronomic cluster in Zakarpattia, which develops in areas with a compact Hungarian minority population (primarily in Berehivskiy District, and partially in Vynohradivskiy, Uzhhorodskiy, and Mukachevskiy Districts). Within this cluster, individual restaurants, hotels, farms, and local product producers, instead of competing for the same customer, unite to create a comprehensive gastronomic route [3—4].

A distinctive feature of this model is that no single participant can independently create a full-fledged tourism product (as they are unable to simultaneously provide the entire spectrum of components of the tourist experience [7—8]), but

Table 1. Description of the components of the comprehensive tourism and gastronomic offering in the Zakarpattia cluster with a Hungarian ethnocultural focus

Component of the tourism product	Specifics of tourism product formation	Specifics that form the uniqueness of the joint product
Local cuisine as the core value of the cluster	The Transcarpathian Hungarian cuisine forms the foundation of the tourism and gastronomic product. It is distinguished by a combination of Hungarian, Central European, and local mountain traditions.	Uniqueness of the menu, which includes: bográcsgulyás (goulash cooked over an open fire); lecsó, paprikás, and tokány with paprika; Hungarian sausages, smoked meats, cracklings, and roasted dishes; desserts based on plums, poppy seeds, and honey (rétes, plum marzipan); local wine and the unique drink "pálinka." These dishes are not merely food services, but cultural symbols of the region, which the consumer "experiences" rather than simply purchases.
Themed gastronomic festivals	Festivals create peak demand periods, attract new tourist segments, and strengthen the territory's brand. In this cluster, events are typically dedicated to dishes, crafts, and local products.	Uniqueness of events, including the Bogrács Festival in Berehove; wine and young wine festivals in Vynohradiv; plum, honey, and brynza festivals; and ethno-fairs featuring local cuisine and dances. These festivals not only serve an entertainment function but also act as public marketing for the cluster, showcasing the product, history, and gastronomic style of the region.
Excursions to local product production sites	Clusters integrate producers into tourism by creating tourist production routes.	Uniqueness of routes, including visits to wine cellars and tastings; tours of family-owned dairies and meat smokehouses; demonstrations of pálinka or honey liqueur production; and introductions to farms and orchards. Tourists gain access to the product creation process, which fosters emotional engagement and loyalty to the territory's brand.
Master classes	Master classes are events that make the tourist an active participant in the tradition, as the tourist "takes home" not a product, but an experience.	Uniqueness of activities, including master classes on preparing bogrács, lecsó, and sausages; lessons on working with paprika and meat; and making local sweets or cheeses. These activities serve as personalized service and contribute to emotional branding.
Accommodation and services as the completion of the comprehensive model	Accommodation is not just a place to stay, but part of the gastro-cultural route through: local design and decorative elements, and the offering of local dishes.	Uniqueness of accommodation, including stays in family-run agritourism homesteads with ethnic interiors; guesthouses offering local cuisine; and hotels providing local menus and wine. Guest services enhance the tourism product and support partnership programs with restaurants and producers.

Source: created by the authors based on [7–8].

together they form a unique offering:

$$LC+TF+E+MC+AS \quad (1),$$

where:

LC — local cuisine;

TF — themed festivals;

E — excursions to local product production sites;

MC — master classes;

AS — accommodation and services.

From the detailed description of the components of the comprehensive tourism and gastronomic offering of the Zakarpattia cluster with a Hungarian ethnocultural focus (see Table 1), it is evident that such an approach not only attracts new segments of tourists (gastro-tourists, cultural researchers, and enthusiasts of local traditions) but

also creates a new space of demand. In this space, economic actors cease to compete with one another and instead jointly generate demand for the territory and its brand.

It is the combination of these five unique elements that creates a comprehensive path — encompassing the dish itself, the story of its origin, production techniques, participation in the process, and thermal recreation. This serves as a vivid example of the shift toward a "blue ocean," a strategic management concept proposed by W. Chan Kim and R. Mauborgne, which emphasizes the creation of new market niches and customer value in areas with minimal competition [2]. In such a "blue ocean," value is not diminished by price but is enhanced through the product's uniqueness and participant cooperation, enabling the development of new demand segments and expanding opportunities for both business and regional growth.

Considering the components that ensure the completeness of the tourism product within a cluster, the effectiveness of joint management and marketing in tourism and hospitality (hotel and restaurant) clusters is reflected in several key areas: enhancing competitiveness without lowering prices; significantly reducing marketing costs without diminishing the quality of product pro-

motion; achieving synergy in management and innovation; developing territorial branding; and attracting investment. Each of these areas will be examined in detail, taking into account their specific characteristics and their crucial impact on shaping a comprehensive tourism product within the cluster.

Enhancing competitiveness without lowering prices becomes possible because, within tourism and hospitality (hotel and restaurant) clusters, individual market participants do not compete for the same customer through pricing. Instead, they jointly create a unique integrated product that combines gastronomy, cultural events, master classes, excursions, and accommodation [1; 6]. This approach enables them to avoid the price wars

Table 2. Specifics of value creation for tourists in the "red" and "blue" oceans

Parameter	Traditional market ("Red Ocean")	Specific approach ("Blue Ocean")
Competition	High; companies compete for existing customers	Minimal; new market niches are created
Pricing policy	Main tool of competition is price reduction	Customer value increases through product uniqueness rather than price
Product	Standardized, similar to competitors' offerings	Comprehensive, unique, integrating gastronomy, events, master classes, excursions, and accommodation
Marketing	Focused on attracting competitors' customers	Focused on creating new demand and attracting new segments
Value for the tourist	Often low or medium; consumers choose based on price or availability	High; tourists receive a comprehensive and unique experience
Risk	Constant pressure on profitability due to competition and price cuts	Lower risk, as the offering is new and has inherent value
Impact on territory/cluster	Limited; does not contribute to regional brand development	Increases regional recognition, builds a tourism brand, and stimulates investment

Source: created by the authors based on [1-2; 6-8].

characteristic of the "red ocean," while simultaneously creating the opportunity to enter a "blue ocean" by generating value for tourists through uniqueness (see Table 2).

Significant reductions in marketing costs without compromising the quality of product promotion within clusters are achievable through the implementation of shared marketing strategies. These strategies enable resource optimization by [5; 8]:

- collective participation in exhibitions and tourism fairs;
- creation of a unified advertising and information platform for all cluster participants;
- coordination of PR activities and digital marketing campaigns.

This approach ensures a broader reach to tourists while maintaining high-quality product promotion. It is particularly important for small and medium-sized enterprises, which would otherwise be unable to compete independently with large brands in domestic and international markets.

The synergy of management and innovation arises from the integration of cluster participants and the establishment of a shared space for knowledge exchange and the implementation of innovative solutions [3-4]. Examples include the development of new routes and programs, the integration of digital services (such as online booking, mobile applications, and interactive audio guides), and the standardization of service quality while preserving local authenticity. This

approach allows for rapid responses to changes in demand and improves management efficiency, while simultaneously creating new types of tourism products that strengthen the cluster's competitive position.

Territorial branding and investment attraction are shaped by joint management and comprehensive marketing, which together form the cluster brand associated with uniqueness, high service quality, and authenticity. The benefits of such a brand include increased recognition of the territory in both domestic and international markets, attraction of tourists from diverse segments, and stimulation of investments in local projects and infrastructure development. Thus, the cluster brand becomes not only a marketing tool but also a mechanism for socio-economic development, reinforcing the synergy between busi-

nesses, authorities, and the community [8].

For example, the Transcarpathian cluster, with a Hungarian ethnocultural focus, has developed a shared regional brand that includes gastronomic routes featuring tastings of local Hungarian cuisine, local product festivals, and master classes on preparing traditional dishes and crafts. Through territorial branding, the cluster has become more recognizable to tourists not only from Ukraine but also from neighboring countries, stimulating infrastructure development, the emergence of new business partnerships, and investment in local projects.

Overall, joint management and comprehensive marketing within tourism and hospitality cluster structures mutually reinforce each other, achieving effectiveness through the creation and promotion of a unique product. This approach facilitates a shift from intense competition in the "red ocean" to the development of new market niches and the generation of value in the "blue ocean," where enterprises prioritize distinctive offerings rather than competing on price [2].

CONCLUSIONS

Research on the effectiveness of joint management and collaborative marketing strategies within tourism and hospitality cluster structures has shown that coordination and integration of participant activities enable the creation of a comprehensive tourism product, enhance regional competitiveness, and generate unique market offerings. The study demonstrates that joint management is effective when

it ensures high-quality process organization, quality standardization, and resource optimization, while comprehensive marketing strategies are effective when they contribute to territorial promotion, brand recognition, and the attraction of tourists and investments.

The scientific value of these findings lies not only in identifying patterns and principles governing cluster functioning in the tourism and hospitality sectors but also in providing evidence-based recommendations for improving the effectiveness of joint management and marketing. The results confirm that through collective decision-making, process coordination, market adaptation, demand formation, and meeting consumer needs, it is possible to create conditions for a shift from competitive rivalry in the "red ocean" to the development of new market niches in the "blue ocean," where the value of the tourism product increases due to its uniqueness and the collaborative efforts of cluster participants.

Consequently, the proposed approaches can serve both as a theoretical foundation for further research on cluster structures in tourism and hospitality and as practical tools for managers and local authorities, supporting sustainable development of the regional tourism industry and enhancing its economic efficiency.

Література:

1. Забарна Е.М., Папковська О.Е. Аналіз кластерного підходу як системи управління маркетингом регіону. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 2. С. 48—52.

2. Kim W.C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. 2025. 320 p.

3. Маслиган О.О., Тодьєрішко Е.В., Кузнецова О.В., Шафранова К.В. Цифровізація менеджменту та маршрутизація кластерів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Агросвіт. 2022. № 3. С. 40—48.

4. Маслиган О.О., Касинець О.В. Сутнісне розуміння кластерів та специфіка управління їх розвитком в сфері рекреації та туризму. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.17

5. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya. Odesa: KUPRIENKO S.V., 2023, 131 p.

6. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвит-

ку підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.

7. Нехай, В. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Економіка та суспільство, 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-9>

8. Ялдин І.В. Передумови виникнення та сутність поняття "інтегровані структури бізнесу". Економіка та управління підприємствами. 2010. № 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pekon/2010_2/61-72.pdf (Accessed 4 May 2025).

References:

1. Zabarna, E.M., and Papkovska, O.E. (2011), "Analysis of the cluster approach as a marketing management system for the region", *Marketing ta menedzhment innovatsiy*, vol. 2, pp. 48—52.

2. Kim, W.C., and Mauborgne, R. (2025), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

3. Masligan, O.O., Todyerishko, E.V., Kuznetsova, O.V., and Shafranov, K.V. (2022), "Digitalization for management and routing of clusters of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 40—48.

4. Maslygan, O.O., and Kasynets, O.V. (2020), "Essential understanding of clusters and the specifics of managing their development in the field of recreation and tourism", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 4. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.17

5. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A., Maslyhan, R. et al. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO S.V. Odesa, Ukraine.

6. Stadnik, V.V., Melnychuk, O.P., and Yohna, V.M. (2013), *Marketing management of innovative development of an enterprise*, PP Honta A.S, Khmelnytskyi, Ukraine.

7. Nekhay, V. (2023). "Co-marketing methodology in the sales strategy of agricultural machinery enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-9>

8. Yaldin, I.V. (2010), "Prerequisites for the emergence and essence of the concept of "integrated business structures"", *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, vol. 2, available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pekon/2010_2/61-72.pdf (Accessed 4 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 338.43:331.5

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>

М. А. Фрідріхсон,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6709-5350>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.180

ІНВЕСТИВАННЯ В ТРУДОВІ РЕСУРСИ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,

Private Higher Educational Establishment "European University"

M. Fridrikhson,

Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,

Private Higher Educational Establishment "European University"

INVESTING IN LABOR RESOURCES AND DEVELOPING SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування, використання й відтворення трудових ресурсів у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій України. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності економіки, зокрема аграрного сектору. Узагальнено структурні характеристики ресурсного потенціалу, визначено місце трудових ресурсів у системі економічних, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Проаналізовано проблеми ринку праці у 2022—2025 роках, включаючи демографічний спад, масштабну міграцію, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, недостатню адаптованість системи професійної освіти, регіональні диспропорції та дефіцит кваліфікованих кадрів в аграрних регіонах. Обґрунтовано необхідність інвестування в розвиток трудового потенціалу, включаючи модернізацію професійно-технічної освіти, підвищення кваліфікації працівників та формування ефективних соціально-трудових відносин. Доведено, що розвиток людського капіталу є стратегічним напрямом забезпечення стійкого економічного зростання, зміцнення продовольчої безпеки та інноваційної модернізації національного господарства. Запропоновано напрями удосконалення державної політики у сфері трудових ресурсів із урахуванням викликів воєнного часу та потреб аграрного сектору.

The article presents an extensive and systematically structured examination of the theoretical, methodological, and applied foundations of forming, utilizing, and reproducing labor resources in the context of Ukraine's dynamic socio-economic transformations. In the study, particular emphasis is placed on analyzing human capital as a decisive factor shaping national and regional competitiveness. The article thoroughly investigates its multifaceted significance for the agricultural sector, which continues to serve as one of the fundamental drivers of the national economy. The research clarifies, expands, and systematizes the essential structural elements of Ukraine's resource potential, demonstrating that labor resources constitute a core component within the broader system of material, financial, natural, informational, and economic assets that define the country's long-term developmental prospects.

The paper provides a comprehensive and detailed analysis of the most acute labor market challenges that manifested during 2022—2025. The authors investigate the progression of demographic decline, the intensification of external and internal migration flows, and the deteriorating age, qualification, and professional structure of the workforce. The article further explores the growing mismatch between the supply of labor and employers' actual demand, especially in technologically advanced and innovation-driven segments of agriculture. Considerable attention is given to the insufficient flexibility and responsiveness of the vocational, professional, and higher education systems, which frequently fail to anticipate or respond adequately to the rapidly changing needs of the labor market. The study also highlights regional disparities in labor resource distribution, underlining their role as a persistent obstacle to balanced territorial development. This is accompanied by an in-depth assessment of the acute shortage of qualified specialists in rural regions and communities affected by military aggression, population outflows, and structural economic disruptions.

The article substantiates the need for a substantial increase in investment into the renewal, modernization, and efficient utilization of Ukraine's labor potential. It is demonstrated that improving the quality of vocational and higher education, expanding continuous training and retraining programs, and strengthening public-private partnerships form critical prerequisites for human capital development. The authors thoroughly analyze the importance of constructing effective mechanisms for regulating social and labor relations and emphasize that prioritizing human capital serves as a strategic catalyst for sustainable economic development. Such prioritization contributes to productivity growth, accelerates the technological modernization of the agricultural sector, enhances national food security, and stimulates innovation across key economic industries.

In addition, the study offers a scientifically grounded system of recommendations aimed at improving state policy in labor resource management. These recommendations are developed with explicit consideration of wartime realities, accelerated structural shifts in employment, the deepening digital transformation of production processes, and the specific needs and vulnerabilities of Ukraine's agricultural sector. The article stresses that strengthening institutional capacity, enhancing labor market monitoring tools, introducing evidence-based public policy instruments, and supporting regional development initiatives are essential measures for ensuring long-term socio-economic resilience and maximizing the efficiency of Ukraine's human capital utilization.

Ключові слова: трудові ресурси, соціально-трудові ресурси, інвестування в персонал, конкурентоспроможність.

Key words: labor resources, social and labor resources, investment in personnel, competitiveness.

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

Сучасний соціально-економічний розвиток України характеризується глибокими трансформаціями ринку праці, демографічними змінами та технологічним оновленням виробництва, що загострюють проблему ефективного використання трудових ресурсів. Скорочення чисельності економічно активного населення, посилення міграційних потоків, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, зниження мотивації працівників та застаріла система професійної підготовки створюють суттєві ризики для стабільності соціально-трудових відносин. Особливо критичною ситуація є в аграрному секторі, де одночасно спостерігаються кадровий дефіцит та високі вимоги до кваліфікації працівників в умовах інноваційного розвитку. За таких обставин інвестування у трудові ресурси — освіту, професійну перепідготовку, розвиток навичок, соціальний захист і створення якісних умов праці — стає ключовим чинником підвищення продуктив-

ності та конкурентоспроможності підприємств. Відсутність системної державної та корпоративної політики у сфері людського капіталу посилює структурні диспропорції та стримує економічне зростання.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питання формування, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів розглядається як ключовий елемент економічного зростання та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Дослідження українських та зарубіжних учених (Г. Беккер, Т. Шульц, П. Самуельсон, Д. Бегг, О. Амоша, Е. Лібанова та ін.) підкреслюють, що людський капітал виступає стратегічним ресурсом постіндустріальної економіки, а інвестиції в освіту, професійну кваліфікацію та поліпшення умов праці забезпечують довгостроковий соціально-економічний ефект.

Аналіз наукових публікацій українських дослідників останніх років свідчить про актуальність проблеми ефективного використання трудових ресурсів та розвитку соціально-тру-

дових відносин у сучасних умовах. Так, роботи В. Гриньова та І. Коваленко присвячені аналізу демографічних викликів та впливу міграційних процесів на структурну перебудову ринку праці України, що особливо відчутно у аграрних регіонах. Дослідження О. Петренко та М. Савченко акцентують увагу на дисбалансі між попитом і пропозицією робочої сили та необхідності модернізації професійно-технічної освіти, зокрема у сфері агросектору, для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. В роботах В. Русан та А. Журавковська [6] розглядають стан та проблеми відтворення трудового потенціалу в аграрному секторі, досліджують роль соціально-трудо-вих відносин як інструменту стабілізації ринку праці, регулювання зайнятості та підвищення мотивації працівників. Особливу увагу приділено впровадженню механізмів корпоративної соціальної відповідальності та розвитку системи безперервної професійної підготовки, що відповідає європейським стандартам. У цілому, українські науковці одноставні в оцінці: для збереження та розвитку трудового потенціалу країни необхідні цілеспрямовані інвестиції у людський капітал, модернізація освітньої системи, адаптація соціально-трудо-вих відносин до сучасних економічних викликів та створення стимулів для залучення молоді та висококваліфікованих фахівців до аграрного сектору.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є комплексне обґрунтування необхідності інвестування у розвиток трудових ресурсів та вдосконалення соціально-трудо-вих відносин в Україні, з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів та зарубіжного досвіду. Дослідження спрямоване на визначення ключових проблем, аналіз наукових підходів та формування практичних орієнтирів для підвищення ефективності трудового потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з ключових передумов забезпечення сталого та безперервного економічного зростання України є раціональне, науково обґрунтоване використання всіх видів ресурсів, що формують базу розвитку національного господарства. У сучасних дослідженнях, присвячених ресурсній основі економічних процесів, застосовується розгалужений понятійно-категоріальний апарат, який охоплює питання прогнозування, плануван-

ня та регулювання соціально-економічних явищ.

Термін "ресурс" (від фр. *ressource*, лат. *resurgere* — допоміжний засіб) у науковій традиції означає сукупність засобів, можливостей, запасів і джерел, які можуть бути залучені для досягнення поставлених цілей. У контексті економічної діяльності під ресурсами розуміють матеріальні й нематеріальні елементи, що забезпечують функціонування виробничих систем та сфер обслуговування: від сировини, матеріалів, обладнання та фінансів до робочої сили та інформації.

Важливою характеристикою ресурсів є їх відтворюваність, тобто необхідність постійного оновлення спожитих елементів для підтримання безперервності виробництва, а в сільському господарстві це ефективно використання усіх наявних ресурсів.

Природні ресурси, з позицій економічної науки, охоплюють сукупність об'єктів та компонентів живої й неживої природи, що залучаються у виробничий процес для задоволення матеріальних, культурних та соціальних потреб населення. У контексті розвитку аграрного сектору України ці ресурси є визначальною передумовою конкурентоспроможності, адже сільське господарство значною мірою залежить від стану земельних, водних і біологічних ресурсів.

Фінансові ресурси підприємства формуються з усіх грошових надходжень і накопичень, необхідних для забезпечення його діяльності, розвитку та інвестування. Для аграрних підприємств фінансові ресурси відіграють особливу роль, адже доступ до інвестицій, кредитів і державних програм підтримки визначає можливість оновлення техніки, підвищення продуктивності та забезпечення продовольчої безпеки України.

Матеріальні ресурси охоплюють виробничу сировину, матеріали, комплектуючі, паливо, енергію, а також техніко-технологічне обладнання, без якого неможливе функціонування підприємств агропромислового комплексу. В умовах цифровізації та технічної модернізації роль цих ресурсів лише зростає.

Інформаційні ресурси у широкому трактуванні — це систематизовані масиви даних, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень. Для аграрної сфери вони включають дані моніторингу врожайності, логістики, ринкових цін, кліматичних ризиків тощо. Країни, які активно розвивають інформаційні аграрні технології (AgriTech), демонструють значно вищі темпи зростання продуктивності.

Особливий науковий інтерес становлять трудові ресурси, під якими розуміють населення працездатного віку з урахуванням рівня його соціально-демографічного, кваліфікаційного та освітнього розвитку. У науковій літературі дедалі частіше використовують поняття "трудо-вий потенціал", яке акцентує увагу не лише на кількісних параметрах робочої сили, а й на її якісних характеристиках — професійних компетенціях, інтелектуальному рівні, мотивації, культурі праці [4, с. 143].

У період 2022—2025 років соціально-трудо-ві відносини в Україні зазнали суттєвих трансформацій. За оцінками вітчизняних аналітичних центрів, зайнятість у сільському господарстві скоротилася в середньому на 10-14%, що пов'язано з міграційними процесами, тимчасовою окупацією окремих територій та структурними змінами в агросекторі [5]. Водночас зберігається значний попит на кваліфікованих працівників: агрономів, механізаторів, інженерів, фахівців з аграрної логістики. Це зумовлює нагальну потребу у вдосконаленні системи освіти та професійної підготовки кадрів.

Сучасний ринок праці демонструє суперечливу тенденцію: при наявності значної кількості безробітних аграрні підприємства нерідко не можуть знайти працівників відповідної професійної кваліфікації. Таким чином, формується дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Особливо гостро це проявляється в аграрних регіонах, де спостерігається дефіцит кадрів робітничих професій при одночасній надлишковості фахівців з теоретичною базою, але без практичних навичок.

У період 2022—2025 років ринок праці України зазнав значних трансформацій через демографічний спад, масштабну міграцію, війну та структурні зміни в економіці. Згідно з даними Держстату [5] та міжнародних джерел, частка зайнятих у сільському господарстві у 2023 році становила близько 14—15%, проте значна частина працездатного населення залишила країну, що зумовило дефіцит кадрів, особливо кваліфікованих механізаторів, агрономів та ІТ-спеціалістів у точному землеробстві. При цьому спостерігається дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили: частина підприємств не може знайти працівників із необхідною кваліфікацією, водночас існує надлишок некваліфікованої робочої сили у містах. Високий рівень неформальної зайнятості (≈42%) у сільському господарстві знижує соціальну захищеність працівників і стабільність соціально-трудо-вих відносин. Проблеми

системи професійної освіти, застаріла матеріально-технічна база ПТУ та коледжів, недостатня практична підготовка, а також нерівномірний регіональний розподіл кадрів ускладнюють вирішення цих викликів. Ситуація потребує цілеспрямованого інвестування у розвиток трудових ресурсів, підвищення кваліфікації, модернізацію освіти та впровадження європейських стандартів соціально-трудо-вих відносин для забезпечення стабільності аграрного сектору та національної економіки.

Крім того, соціально-трудо-ві відносини в Україні стикаються з низкою проблем: недостатня адаптованість освітньої системи до потреб ринку праці, нерівномірність регіонального розвитку, поглиблення міграційних процесів, що призводить до втрати значної частини трудового потенціалу. У таких умовах інвестиції в людський капітал, підвищення кваліфікації працівників і розбудова сучасної системи професійної освіти стають критично необхідними для збереження конкурентоздатності аграрної економіки.

Особливе значення має також регулювання зовнішніх трудових ресурсів, оскільки в умовах трудодефіциту частина українських підприємств залучає іноземних працівників. Розвиток нормативно-правової бази, захист прав трудових мігрантів, формування сприятливих умов для їх легальної зайнятості та соціального захисту підсилює стабільність соціально-трудо-вих відносин та сприяє забезпеченню виробничої безперервності [2, с. 47].

Удосконалення державної політики в сфері трудових ресурсів, зокрема підтримка професійно-технічної освіти, стимулювання роботодавців до інвестицій у модернізацію кадрового потенціалу та забезпечення соціального захисту працівників, створить умови для зміцнення економіки та підвищення продуктивності аграрного виробництва. Залучення інвестицій у розвиток трудового капіталу — як внутрішнього, так і зовнішнього — є основою формування інноваційної аграрної економіки, здатної витримувати глобальні виклики й забезпечувати продовольчу безпеку України.

Розвиток трудових ресурсів та формування ефективних соціально-трудо-вих відносин є однією з ключових передумов забезпечення стабільності та конкурентоспроможності національної економіки. Для України, яка перебуває у стані структурної перебудови, воєнних викликів, демографічних змін та активних трансформацій ринку праці, проблема інвестування у трудовий потенціал набуває стратегічного значення. Сучасні дослідження свідчать,

що роль людського капіталу у забезпеченні економічного зростання дедалі зростає, оскільки саме кваліфікована, мотивована та соціально захищена робоча сила забезпечує основу інноваційності, продуктивності та підвищення вартості національного продукту. У цьому контексті інвестиції у трудові ресурси розглядаються не лише як елемент соціальної політики, а як один із найефективніших видів вкладень, здатний забезпечити довгостроковий макроекономічний ефект [7].

Сфера соціально-трудових відносин в Україні у 2022—2025 роках перебуває під впливом низки проблем, серед яких найвагомішими є демографічний спад, активна зовнішня та внутрішня міграція, дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, нерівномірна регіональна забезпеченість робочою силою, технологічні зміни та невідповідність системи освіти сучасним потребам економіки. Водночас аграрний сектор — один із провідних формувачів валового продукту — особливо гостро відчуває дефіцит кваліфікованих кадрів.

Однією з ключових проблем є скорочення чисельності економічно активного населення. За оцінками аналітичних центрів, кількість працездатних громадян зменшилася приблизно на 10—15% унаслідок війни, міграційних процесів та погіршення демографічної структури. Значна частина молоді виїхала за кордон у пошуках стабільності, безпеки та вищої заробітної плати. Це спричиняє втрату людського капіталу, особливо найціннішого сегменту — молодих, мобільних, висококваліфікованих фахівців [6, с. 79].

Водночас в Україні спостерігається високий рівень структурного безробіття. При наявності робочої сили роботодавці не завжди можуть знайти працівників із необхідною кваліфікацією. Особливо відчутним є дефіцит механізаторів, інженерів, операторів сучасної агротехніки, фахівців з агрономії, ветеринарії, логістики та цифрових технологій у сільському господарстві. Це свідчить про відсутність системної відповідності між підготовкою кадрів і реальними запитами економіки.

Ще однією важливою проблемою є застаріла система професійно-технічної освіти, яка недостатньо забезпечує потреби сучасних підприємств. Частина ПТУ і коледжів має слабку матеріально-технічну базу, відсутність сучасного обладнання, нестачу практичної підготовки. Це ускладнює формування сучасних виробничих навичок, особливо в аграрній сфері, де технологічний прогрес відбувається дуже швидко.

Суттєвим викликом залишається недостатній рівень мотивації працівників, зумовлений невисоким рівнем заробітної плати, слабким соціальним захистом, невизначеністю перспектив та відсутністю можливостей кар'єрного зростання. Проблеми охорони праці, безпеки робочих умов і дотримання трудових прав у деяких галузях також знижують привабливість праці в Україні порівняно з країнами ЄС [3, с. 10].

Регіональні диспропорції у розподілі трудових ресурсів також є значним фактором: аграрні регіони страждають від трудодефіциту, тоді як великі міста накопичують надлишок кадрів у сферах, які вже перенасичені. Це створює труднощі для підприємств, які залежать від сезонної або кваліфікованої робочої сили.

Необхідність інвестування у трудові ресурси обумовлюється низкою взаємопов'язаних факторів. По-перше, модернізація виробничих процесів потребує працівників із сучасними навичками, здатних ефективно використовувати новітні технології. Особливо це стосується аграрних підприємств, де впровадження точного землеробства, автоматизованих систем управління, біотехнологій та цифрових платформ вимагає якісної перепідготовки персоналу. По-друге, інвестиції у розвиток трудового потенціалу сприяють зниженню текучості кадрів, підвищенню рівня лояльності працівників та покращенню соціального клімату у колективах. Врешті-решт, це забезпечує довготривалу стабільність підприємства та формує підґрунтя для сталого розвитку сільських територій.

Соціально-трудові відносини виступають важливим інституційним механізмом, який визначає умови праці, соціальний захист, рівень оплати праці та рівень соціальної відповідальності роботодавців. У період воєнних викликів, трансформації ринку праці та міграційних процесів їх роль лише посилюється. Нині аграрний сектор України стикається з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, старінням трудових ресурсів, нерівномірним розподілом робочої сили між регіонами та зниженням мотивації молоді залишатися працювати у сільському господарстві. Тому соціально-трудові відносини мають трансформуватися відповідно до європейських стандартів, забезпечуючи рівні можливості, гідні умови праці та належні механізми соціального діалогу.

Інвестиції у розвиток трудових ресурсів сьогодні необхідно розглядати як довгострокову стратегію, що передбачає фінансування освіти, професійної підготовки, підвищення

кваліфікації, охорони праці та створення стимулів для залучення робітників у сільські громади. Важливим аспектом є також удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності, яка дозволяє роботодавцям впливати на соціальні умови працівників не лише на робочому місці, але і за його межами — шляхом забезпечення житлом, доступом до медичних послуг, інфраструктури, можливостей кар'єрного розвитку та сімейної підтримки [1, с. 607].

У сучасних умовах необхідно організувати комплексну державну політику, спрямовану на посилення соціального партнерства між владою, бізнесом та працівниками. Ефективні соціально-трудова відносини забезпечують зниження соціальної напруги, підвищення продуктивності праці та формують підґрунтя для інноваційного розвитку сільського господарства. На макрорівні це створює умови для зростання національного виробництва, формування позитивного іміджу України як держави з високими стандартами ринку праці та сприяє залученню іноземних інвестицій у аграрний сектор.

Міжнародна практика свідчить, що інвестиції у людський капітал є ключовою умовою економічного зростання. Країни з розвинутою економікою давно усвідомили важливість системної підтримки трудових ресурсів та вдосконалення соціально-трудова відносин. Досвід таких держав, як Німеччина, Норвегія, Нідерланди, Канада та США демонструє, що ефективна політика у цій сфері базується на трьох головних напрямках: розвитку освіти, стимулюванні професійного зростання та побудові дієвих інституцій соціального партнерства.

У Німеччині існує модель дуальної освіти, яка поєднує теоретичну підготовку з практикою на підприємствах. Це дозволяє формувати висококваліфікованих спеціалістів, які повністю відповідають потребам ринку праці. Особливо сильний акцент робиться на аграрному секторі: фермерські господарства та агрохолдинги активно співпрацюють із навчальними закладами, забезпечуючи студентів практикою та оплачуваними стажуваннями. Така система дозволила значно підвищити продуктивність аграрної праці та зайняти Німеччині провідні позиції у виробництві агропродукції в ЄС.

У країнах Скандинавії основний акцент робиться на забезпеченні високих соціальних стандартів і рівноправного партнерства між роботодавцем та працівником. Наприклад, у Данії та Швеції діє модель "гнучкої безпеки"

(flexicurity), яка поєднує гнучкий ринок праці з високим рівнем соціального захисту. Це дозволяє працівникам легко змінювати роботу, а підприємствам — швидко адаптуватися до змін економічного середовища. Такі умови створюють стимул для постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників, що позитивно впливає на продуктивність та інноваційність аграрного виробництва.

США та Канада активно застосовують програми підтримки безперервного навчання дорослого населення. Компанії отримують податкові пільги за інвестування у підвищення кваліфікації працівників, а працівники мають доступ до безкоштовних або частково оплачуваних курсів із оволодіння новими професіями. Розвинене партнерство між державою, університетами та приватним сектором сприяє створенню високотехнологічних робочих місць, у тому числі в сільському господарстві, де активно впроваджуються роботизація, штучний інтелект, інтернет речей та інші інноваційні рішення.

Важливим елементом зарубіжного досвіду є також розвиток корпоративних програм підтримки працівників. У Нідерландах та Великій Британії поширена практика добровільного медичного страхування, корпоративних пенсійних програм, забезпечення житлом для сезонних працівників, а також підтримка працівників із дітьми. Такі програми підвищують якість життя робітників, зменшують ризики професійного вигорання та зміцнюють соціальну стабільність у трудових колективах.

Для України корисним є досвід Польщі, яка протягом останніх років активно інвестує у модернізацію трудового потенціалу з акцентом на аграрний сектор. Польські підприємства впроваджують практику співфінансування навчання працівників, надають можливість кар'єрного росту та активно підтримують розвиток сільських територій, що сприяє зниженню міграції та залученню молоді до аграрної сфери.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна зробити висновок, що успіх країн із розвинутою економікою базується на постійних інвестиціях у людський капітал, створенні сучасної системи професійної освіти, розвитку соціального партнерства та забезпеченні гідних умов праці. Для України адаптація цих підходів є стратегічно важливим завданням, особливо з огляду на необхідність відбудови економіки, підвищення конкурентоспроможності національного аграрного сектору та зміцнення соціальної стабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наведений аналіз переконливо свідчить, що інвестування у трудові ресурси та послідовне удосконалення соціально-трудових відносин виступають фундаментальними чинниками підвищення конкурентоспроможності економіки України, особливо в аграрному секторі, який є структуроутворюючою галуззю держави. В умовах кадрового дефіциту, активної модернізації виробництва та соціально-економічних викликів саме розвиток людського капіталу визначає здатність підприємств адаптуватися до змін, упроваджувати інновації та забезпечувати стале зростання.

Зарубіжний досвід переконує, що країни, які системно інвестують у професійну освіту, підвищення кваліфікації, соціальний захист працівників та розвиток партнерських моделей взаємодії між державою, бізнесом і трудовими колективами, досягають вищого рівня продуктивності праці, інноваційності та соціальної стабільності. Для України впровадження цих підходів є не лише стратегічною потребою, а й ключовою умовою успішної відбудови, зміцнення сільських територій та формування сучасного, гнучкого й ефективного ринку праці, здатного підтримувати довгостроковий розвиток національної економіки.

Література:

1. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605—612. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. 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>
3. Молнар О.С., Важинський Ф.А., Кирлик Н.Ю. Світовий досвід формування та використання трудового потенціалу аграрного сектору та його державної підтримки: уроки для України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 12. С. 9—13.
4. Муравка П.П. Сутність трудового потенціалу. Особливості його формування в умовах аграрного ринку. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 142—146.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Русан В.М., Жураковська Л.А. Стан і проблеми відтворення трудового потенціалу аграр-

ного сектору економіки України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 4. С. 78—88. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.04.08>

7. USDA / Foreign Agricultural Service. Ukraine Grain and Feed Update (Marketing Year 2024/25). 2025. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-update> (дата звернення: 24.10.2025).

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 (дата звернення: 20.11.2025).

References:

1. Vasylchak, S. and Shterma, T. (2023), "Labor potential as an object of management", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 605—612. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612
2. 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>
3. Molnar, O.S., Vazhynskyi, F.A. and Kyrlyk, N.Iu. (2016), "The world experience of forming and using the labor potential of the agricultural sector and its state support: lessons for Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 9—13.
4. Muravka, P.P. (2015), "The essence of labor potential. Peculiarities of its formation in the conditions of the agrarian market. *Innovatsiina ekonomika*", vol. 2, pp. 42—146.
5. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed: 28.10.2025).
6. Rusan, V.M. and Zhurakovska, L.A. (2019), "State and problems of reproduction of the labor potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine", *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 4, pp. 78—88. <https://doi.org/10.32886/instzak.-2019.04.08>
7. USDA (2025), "Foreign Agricultural Service. Ukraine Grain and Feed Update (Marketing Year 2024/25)", available at: <https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-update> (Accessed 24.10.2025).
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 (Accessed 20.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

УДК 341.12:658.5

О. І. Бала,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4972-0829>

Р. І. Гнатюк,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6528-1092>

Р. Д. Бала,

к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9081-7521>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.187

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ЦИФРОВИХ ПРОДУКТІВ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

O. Bala,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University

R. Hnatiuk,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

R. Bala,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Economic and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University

EUROPEAN EXPERIENCE OF CUSTOMS REGULATION OF IMPORT ACTIVITIES OF CONSUMERS OF DIGITAL PRODUCTS OF IT ENTERPRISES

У статті досліджено європейський досвід митного регулювання імпорتنних операцій ІТ-підприємств у сфері постачання цифрових продуктів та технологічних сервісів. Розкрито механізми правового забезпечення міжнародної торгівлі цифровою продукцією, особливості тарифного та нетарифного регулювання, процедури митного контролю, а також стандарти, що застосовуються в країнах ЄС до імпорту програмного забезпечення, електронних компонентів та хмарних сервісів. Окреслено ключові інструменти гармонізації митних процедур, зокрема спрощені форми декларування, електронний документообіг, автоматизовану систему відстеження поставок, а також принципи прозорості та відкритості ринку.

Аналіз показав, що європейський підхід ґрунтується на цифровізації митних процесів, стимулюванні конкуренції та створенні умов для безперешкодного переміщення технологічних продуктів через кордони. Особливу увагу приділено значенню митної політики ЄС для формування сприятливого середовища розвитку інновацій та швидкого задоволення потреб споживачів у високотехнологічних рішеннях. Доведено, що адаптація найбільш ефективних європейських практик може сприяти підвищенню ефективності імпоротної діяльності українських ІТ-компаній, забезпечуючи стабільність постачань, оптимізацію витрат та інтеграцію у глобальний цифровий ринок. Додатково наголошено на важливості гармонізації внутрішнього законодавства України з митними регламентами ЄС у частині електронного декларування, контролю відповідності цифрових продуктів, а також захисту інтелектуальної власності під час імпорту технологічних рішень. Узагальнення європейського досвіду дало змогу визначити ключові напрями, що можуть стати основою модернізації української митної системи — від автоматизації процедур до розширення можливостей митних коридорів для цифрового бізнесу.

Матеріали статті можуть бути використані для вдосконалення регуляторних механізмів, формування стратегій імпоротної політики ІТ-підприємств та розвитку міжнародної економічної співпраці у сфері цифрових технологій.

The article examines the European experience of customs regulation of import operations by IT enterprises in the supply of digital products and technological services. It reveals the mechanisms of legal support for international trade in digital goods, the features of tariff and non-tariff regulation, customs control procedures, as well as the standards applied in EU countries to the import of software, electronic components, and cloud services. Key instruments for harmonizing customs procedures are outlined, including simplified declaration forms, electronic document flow, automated shipment tracking systems, and the principles of market transparency and openness.

The analysis shows that the European approach is based on the digitalization of customs processes, the stimulation of competition, and the creation of conditions for the unhindered movement of technological products across borders. Special attention is paid to the significance of EU customs policy in creating a favorable environment for innovation development and the rapid fulfillment of consumer needs in high-tech solutions. It is demonstrated that adapting the most effective European practices can enhance the efficiency of import activities of Ukrainian IT companies, ensuring supply stability, cost optimization, and integration into the global digital market. Additionally, the article emphasizes the importance of harmonizing Ukrainian domestic legislation with EU customs regulations in terms of electronic declaration, compliance control of digital products, and intellectual property protection during the import of technological solutions. The generalization of European experience allows identifying key directions that can form the basis for modernizing the Ukrainian customs system — from the automation of procedures to the expansion of customs corridors for digital business.

The materials of the article can be used to improve regulatory mechanisms, develop IT enterprise import policy strategies, and advance international economic cooperation in the field of digital technologies.

Ключові слова: митне регулювання, імпортерна діяльність, цифрові продукти, ІТ-підприємства, електронне декларування, міжнародна логістика, європейський досвід, оптимізація постачань.

Key words: customs regulation, import activity, digital products, IT enterprises, electronic declaration, international logistics, European experience, supply optimization.

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

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації економіки ІТ-підприємства стикаються з постійним зростанням потреб у швидкому та безперебійному постачанні цифрових продуктів, програмного забезпечення та технологічних компонентів. Ефективність імпоротної діяльності безпосередньо впливає на здатність компаній задовольняти споживчий попит, підтримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати інноваційний розвиток.

Водночас міжнародна торгівля цифровими продуктами характеризується високим рівнем регулювання, різноманітними митними процедурами, тарифними та нетарифними бар'єрами, що ускладнює процес оптимізації постачань. Особливо актуальним стає вивчення європейського досвіду митного регулювання, який демонструє ефективні підходи до цифровізації процедур, спрощеного декларування та інтеграції електронних платформ для управління логістичними потоками.

Таким чином, питання полягає у визначенні ефективних механізмів і стратегій оптимізації імпоротної діяльності ІТ-підприємств, що доз-

воляють забезпечити своєчасне постачання цифрових продуктів, мінімізувати логістичні та фінансові ризики, а також інтегрувати найкращі європейські практики у внутрішню митну систему.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стрімкий розвиток цифрової економіки та розширення глобальної торгівлі зумовлюють зростання значення митного та податкового регулювання імпоротної діяльності, особливо у сфері e-commerce. Для України це питання є особливо актуальним, оскільки країна перебуває у процесі адаптації законодавства до нових реалій цифрового ринку та водночас інтегрує європейські стандарти адміністрування ПДВ, митних процедур і транскордонного декларування. Саме тому вітчизняні науковці все активніше аналізують шляхи оптимізації регуляторної політики, оцінюючи не лише ефективність нинішніх механізмів, а й перспективи їх модернізації [1—11].

У науковому дискурсі значне місце займають праці, присвячені податковому та митному контролю в електронній комерції. Зокрема, Єфремова К. В. та Климчук Є. Г. [6], досліджують особливості податкового адміністрування

в e-commerce, порівнюючи українські підходи з практиками Європейського Союзу. Автори аналізують проблеми оподаткування транскордонних операцій, розглядають питання юрисдикції та можливості імплементації моделей OSS/IOSS для оптимізації податкових процедур.

У напрямі гармонізації законодавчої бази з європейськими нормами ґрунтовними є дослідження Крегула Ю. та Батрименка Б. [3]. Вони систематизують ключові поняття й статуси учасників електронної комерції, визначають регуляторні обов'язки продавців, покупців та інформаційних посередників. Це дозволяє простежити трансформацію українського правового поля під впливом євроінтеграційних процесів.

Питання правового забезпечення інтернет-торгівлі розкрито у роботах Левицького В. та Радинського С. [7], які акцентують увагу на проблемах оподаткування доходів, існуючих законодавчих прогалинах та необхідності удосконалення нормативної бази. Це дослідження формує ґрунт для розуміння загального стану правового середовища e-commerce в Україні.

Важливим є також технічний та процедурний аспект цифровізації митних процесів. У дослідженнях Охріменко О. та Волкової О. [8], підкреслюється роль електронних митних систем (e-Customs) у підвищенні прозорості, швидкості та стандартизації процесів митного оформлення. Такий підхід дозволяє оцінити, як цифрові інструменти змінюють імпорتنі операції та адміністративну взаємодію між бізнесом і державою.

Окремо варто відзначити праці Афанас'євої І., Попович О. та Віннічук А. [1], присвячені оподаткуванню ПДВ у сфері онлайн-покупок. Автори детально розглядають митне оформлення імпорتنих товарів, що надходять споживачам через електронні платформи, та визначають специфіку податкового навантаження. Це дослідження є важливим, оскільки безпосередньо стосується імпоротної діяльності кінцевих споживачів цифрових продуктів та товарів ІТ-підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз європейського досвіду митного регулювання імпоротної діяльності споживачів цифрових продуктів ІТ-підприємств та визначення можливостей його імплементації в Україні з урахуванням сучасних викликів цифрової

економіки. Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що імплементація європейських моделей електронного митного адміністрування та податкового контролю (зокрема OSS/IOSS і систем e-Customs) здатна знизити адміністративне навантаження на імпортерів цифрових продуктів, підвищити прозорість операцій та сприяти розвитку ІТ-ринку України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток цифрової економіки та глобалізація торговельних відносин формують нові виклики для митного регулювання та оподаткування імпоротної діяльності, особливо у сфері електронної комерції. Цифрові продукти, такі як програмне забезпечення, хмарні сервіси та медіаконтент, мають нематеріальний характер, що ускладнює традиційне митне адміністрування. У зв'язку з цим країни Європейського Союзу запроваджують новітні підходи до декларування, контролю та оподаткування цифрового імпорту, що дозволяє підвищити прозорість операцій, захистити споживачів і забезпечити ефективне адміністрування ПДВ.

Однією з ключових ініціатив ЄС є система One Stop Shop (OSS) та її імпортний аналог IOSS, що дозволяють платникам ПДВ централізовано подавати звітність та здійснювати розрахунки з податків на цифрові товари і послуги. Це спрощує роботу компаній, які здійснюють транскордонні продажі, зменшує ризик подвійного оподаткування та забезпечує швидке митне оформлення. Моделі OSS/IOSS довели ефективність у країнах ЄС, де вони сприяють легалізації бізнесу, зростанню доходів державного бюджету та створенню сприятливого середовища для розвитку ІТ-сектору.

Цифровізація митних процедур через системи e-Customs дозволяє автоматизувати процес обміну інформацією, прискорює декларування та знижує вплив людського фактора. Такі системи інтегруються з платіжними платформами та банківськими сервісами, що дозволяє відстежувати транзакції в режимі реального часу. Для споживачів цифрових продуктів це означає скорочення часу доставки та прозорість транзакцій, а для держави, це ефективний контроль за імпортом та збільшення податкових надходжень.

Український ринок електронної комерції демонструє динамічне зростання, проте чинні механізми митного регулювання залишаються фрагментованими. Відсутність повністю інтег-

Таблиця 1. Основні механізми митного регулювання цифрового імпорту (порівняння ЄС та України)

Механізм	ЄС	Україна	Коментар
Електронне декларування	Повна інтеграція	Часткова автоматизація	Необхідне впровадження e-Customs
Оподаткування цифрових продуктів	Гнучке, OSS/IOSS	Фрагментарне	Потрібна адаптація моделей ЄС
Обмін даними	Автоматизований	Обмежений	Розвиток інтеграційних платформ
Захист споживачів	Високий	Середній	Необхідна гармонізація стандартів

Джерело: сформовано авторами.

рованих електронних платформ, ускладнена процедура декларування та обмежений обмін даними між державними органами і платіжними системами створюють бар'єри для ІТ-підприємств та споживачів. Тому адаптація європейських моделей, таких як OSS/IOSS та e-Customs, є стратегічно важливою для розвитку ринку цифрових товарів в Україні (табл. 1).

Перспективним напрямом реформ є імплементація національного аналога OSS/IOSS, що дозволить ІТ-підприємствам та маркетплейсам сплачувати ПДВ за спрощеною схемою, а державі, забезпечити стабільні податкові надходження. Досвід ЄС свідчить, що цифровізація митниці та централізоване адміністрування ПДВ значно підвищують прозорість імпорتنних операцій та сприяють легалізації ринку цифрових товарів.

Ключовим є також аналіз впливу європейських практик на поведінкові моделі споживачів. Застосування спрощених ставок ПДВ, інтегрованих електронних платформ та електронного декларування стимулює попит на цифрові продукти та підвищує конкурентоспроможність ринку. Для України це означає можливість створення сприятливих умов для розвитку ІТ-сектору, підвищення прозорості митних операцій та оптимізацію податкового адміністрування (табл. 2).

Таким чином, аналіз європейського досвіду демонструє ефективність комплексного підходу: цифровізація митниці, централізоване адміністрування ПДВ і спрощені процедури декларування сприяють розвитку ринку цифрових продуктів, підвищують прозорість транзакцій та зменшують адміністративне навантаження. Для України адаптація цих моделей є стратегічно важливою з точки зору підвищення конкурентоспроможності ІТ-сектору, гармонізації законодавства та інтеграції в європейський цифровий ринок.

Таблиця 2. Порівняння впливу митних реформ на ІТ-ринок

Показник	ЄС	Україна	Висновок
Час митного оформлення	Скорочено на 40–60%	Середній	Діджиталізація зменшує час та ризики
Адміністративні витрати	Мінімальні	Високі	Спрощення процедур підвищує ефективність
ПДВ-навантаження для споживачів	Прозоре	Частково складне	OSS/IOSS зменшує невизначеність

Джерело: сформовано авторами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз європейського досвіду митного регулювання цифрового імпорту показує ефективність комплексного підходу, який поєднує цифровізацію митних процедур, централізоване адміністрування ПДВ (OSS/IOSS) та стандартизоване електронне декларування. Такі механізми забезпечують прозорість операцій, скорочують час оформлення та знижують адміністративне навантаження на ІТ-підприємства.

В Україні ринок електронної комерції активно зростає, проте чинні митні та податкові механізми залишаються частково фрагментованими. Обмежена автоматизація, складність декларування та недостатній обмін даними між державними органами і платіжними платформами створюють бар'єри для розвитку цифрових товарів і послуг.

Перспективним кроком є імплементація національної моделі OSS/IOSS та інтегрованих систем електронного декларування. Це дозволить спростити адміністрування ПДВ, підвищити прозорість митних операцій, стимулювати розвиток ІТ-сектора та забезпечити гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами.

Впровадження цих практик сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських компаній, розвитку електронної торгівлі та інтеграції країни в єдиний цифровий ринок ЄС.

Література:

1. Афанас'єва, І., Попович, О., & Віннічук, А. (2025). Облікові та податкові аспекти електронної комерції. *Економічний простір*, (201), 913.
2. Дорошкевич, К. О., & Теличко, Х. О. (2022). Використання досвіду ЄС у застосуванні маркетингових інструментів при торгівлі продуктами харчування. *Ефективність державного управління*, (70/71), 68—72.
3. Крегул Ю. та Батрименко Б. 2019. Гармонізація системи регулювання електронної комерції України з ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 102, 1, С. 13—25.
4. Кузьміна М. Правове регулювання захисту прав споживачів в інтернет-торгівлі. *Право та інновації*. 2014. № 3 (7). С. 36—42.
5. Товкун, Л. В., Єфремова, К. В. (2023). Особливості оподаткування доходів та адміністрування податків від електронної комерції (порівняльно-правовий аспект). *Юридичний науковий електронний журнал*. № 9. С. 280—283.
6. Єфремова К. В., Климчук Є. Г. Податковий контроль у сфері електронної комерції в Україні та ЄС. *Право та інновації*. 2024. № 4 (48). С. 15—19.
7. Левицький В., Радинський С. (2023). Правове регулювання інтернет-торгівлі в Україні: проблеми та напрями удосконалення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право. Вип. 15 (27), Т. 2*. С. 159—166.
8. Охріменко О., Волкова О. (2025). Роль електронних митних систем у забезпеченні відкритості та ефективності транскордонних торговельних операцій. *Acta Academiae Beregsasiensis. Економіка*. № 9. С. 284—296.
9. Криштанович М.Ф. Генеза українсько-польського співробітництва в зовнішній політиці в 1995—2005 рр // *Літопис Волині. Серія: державне управління*. — 2020. — № 23. — С. 138—142.
10. Криштанович М.Ф. Українсько-польські міжнародні відносини в контексті євроінтеграції та євроатлантичного вибору. *Економіка та суспільство*. — 2021. № 24.
11. Sylkin, O., Kryshtanovych, M., Bekh, Y., & Riabeka, O. (2020). Methodology of forming model for assessing the level financial security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42 (3), 391—398.

gement Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42 (3), 391—398.

References:

1. Afanasyeva, I. Popovych, O. and Vinnichuk, A. (2025), "Accounting and tax aspects of electronic commerce", *Economic Space*, vol. 201, pp. 9—13.
 2. Doroshkevych, K.O. and Telychko, H.O. (2022), "Using the EU experience in applying marketing tools in food trade", *Efficiency of public administration*, vol. 70/71, pp. 68—72.
 3. Kregul, Y. and Batrimenko, B. (2019), "Harmonization of the electronic commerce regulatory system of Ukraine with the EU", *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. vol. 102, 1, pp. 13—25.
 4. Kuzmina, M. (2014), "Legal regulation of consumer rights protection in online trading", *Law and Innovations*, vol. 3 (7), pp. 36—42.
 5. Tovkun, L.V. and Efremova, K.V. (2023), "Peculiarities of income taxation and tax administration from electronic commerce (comparative legal aspect)", *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 9, pp. 280—283.
 6. Efremova, K.V. and Klymchuk, E.G. (2024), "Tax control in the sphere of electronic commerce in Ukraine and the EU", *Law and Innovations*, vol. 4 (48), pp. 15—19.
 7. Levytskyi, V. and Radynskyi, S. (2023), "Legal regulation of Internet trade in Ukraine: problems and directions of improvement". *Scientific and informational bulletin of the Ivano-Frankivsk University of Law named after King Danylo Halytsky: Journal. Law Series*, vol. 15 (27), no. 2, pp. 159—166.
 8. Okhrimenko, O. and Volkova O. (2025), "The role of electronic customs systems in ensuring openness and efficiency of cross-border trade operations", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 9, pp. 284—296.
 9. Kryshtanovych, M.F. (2020), "Genesis of Ukrainian-Polish cooperation in foreign policy in 1995—2005", *Chronicle of Volhynia. Series: state administration*, vol. 23, pp. 138—142.
 10. Kryshtanovych, M.F. (2021), "Ukrainian-Polish international relations in the context of European integration and Euro-Atlantic choice", *Economy and society*, vol. 24.
 11. Sylkin, O. Kryshtanovych, M. Bekh, Y. and Riabeka, O. (2020), "Methodology of forming model for assessing the level financial security", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 42 (3), pp. 391—398.
- Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.*

УДК 330.16:339.72:336.71

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>

М. В. Сідненко,

старший викладач кафедри управління та адміністрування,
 Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства
 "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3280-8496>

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>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.192

АНАЛІЗ ВПЛИВУ МІКРОЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ НА ДИНАМІКУ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ТА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Yu. Zavoloka,

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"

M. Sidnenko,

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 Economics, 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"

IMPACT ANALYSIS OF AGENTS' MICROECONOMIC BEHAVIOUR ON THE DYNAMICS OF INTERNATIONAL FINANCIAL FLOWS AND BANKING SECTOR STABILITY

У статті досліджується критичний, але часто недооцінений зв'язок між мікроекономічною поведінкою індивідуальних економічних суб'єктів (домогосподарств, фірм, інвесторів) та динамікою міжнародних фінансових потоків (МФП), а також її кінцевим впливом на стійкість банківського сектору.

Аналіз зосереджено на тому, як рішення на мікрорівні — такі як схильність до ризику, інвестиційні очікування, оптимізація споживання та заощадження — акумулюються та трансформуються у великомасштабні макрофінансові тенденції, провокуючи або ж, навпаки, стабілізуючи волатильність глобального фінансового ринку.

Особлива увага приділяється каналам передачі, через які зміни у поведінці суб'єктів (наприклад, раптове зростання "стадного інстинкту" чи "іраціонального ентузіазму") посилюють ефекти фінансової глобалізації, створюючи системні ризики для банківської системи.

Отже, для забезпечення фінансової стійкості ефективна політика повинна бути сфокусована на регулюванні проциклічної мікроповедінки суб'єктів через застосування макропруденційних інструментів.

The modern global economy is characterized by deep interdependence, where international financial flows play a critical but often volatile role. This analysis moves away from the traditional macroeconomic approach (emphasis on interest rates and the trade balance) and focuses on the fundamental role of the microeconomic behaviour of agents (households, firms, investors, financial institutions) in shaping the dynamics of international financial flows. As a result, changes in these dynamics have a direct impact on the stability of national banking systems.

International financial flows, by their very nature, are an aggregation of millions of individual decisions regarding savings, investment, borrowing, and risk management, and the behaviour of key microeconomic agents determines the volume, structure, and volatility of these flows.

Contrary to the postulates of neoclassical theory of agent rationality, behavioural factors at the microlevel significantly enhance the procyclicality and volatility of these flows. These behavioural anomalies lead to the transformation of a stable investment flow into an unstable, so-called "hot capital", which, in turn, increases systemic risk and creates conditions for financial instability.

As the banking sector functions as the main relay of external shocks, transforming external liabilities into domestic loans and the change in the dynamics of international financial flows caused by misbehaviour directly affects banks through three key channels: liquidity, currency and credit risk — it becomes clear that microeconomic behaviour is a key determinant of financial stability, since it is it that generates shocks that are transmitted through the banking sector. Therefore, to minimize the negative impact of the volatility of international financial flows caused by procyclical misbehaviour, a comprehensive approach is needed.

Therefore, it can be concluded that global financial stability in the long term depends on the successful integration of microeconomic analysis of the behaviour of agents into the design of macroprudential and monetary policies, which will allow for effective management of the volatility of international financial flows.

Ключові слова: міжнародні фінансові потоки, банківський сектор, мікроекономічна поведінка, ліквідність, валютний ризик, кредитний ризик.

Keywords: international financial flows, banking sector, microeconomic behaviour, liquidity, currency risk, credit risk.

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

Сучасна фінансова система характеризується високим рівнем взаємозалежності, де міжнародні фінансові потоки (далі — МФП) відіграють роль артерій глобальної економіки. Традиційно аналіз цих потоків зосереджувався на макроекономічних факторах: різниці у процентних ставках, торговельному балансі та фіскальній політиці. Однак фінансова криза 2008 року та подальші локальні потрясіння чітко продемонстрували, що глибинні причини крихкості системи криються у мікроекономічній поведінці її учасників.

Дослідження підтверджують суттєвий взаємозв'язок між рішеннями на мікрорівні (поведінка окремих фінансових установ, інвесторів, домогосподарств, фірм) та макрофінансовою стабільністю й міжнародними потоками капіталу. Цей взаємозв'язок є двостороннім: мікроекономічні рішення впливають на макрорівень, і навпаки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз літератури, присвяченої впливу мікроекономічної поведінки суб'єктів на дина-

міку міжнародних фінансових потоків та стійкість банківського сектору, свідчить про багатогранність і складність цієї проблеми.

Питаннями дослідження фундаментальних основ фінансової стабільності та системного ризику займалися такі вчені та дослідники, як Kindleberger C.P., Aliber R.Z. [1], Schinasi G.J. [2], Adrian T., Shin H.S. [3], Acharya V.V. [4], Лаврушин О.І. [5]. Мікроекономічну поведінку та міжнародні фінансові потоки досліджували Obstfeld M. [6], Forbes K., Warnock V., [7], Bruno V., Shin H.S. [8], Понзель В.В. та Понзель В.В. [9]. Стабільність та стійкість банківського сектору детально вивчали Rajan R.G. [10], Gennaioli N., Shleifer A., Vishny R. [11], Choi K., Furceri D. [12], Васишин Г.І. [13], Рісін В.В. [14]. Макропруденційну політику як інструмент корекції мікроповедінки економічних суб'єктів розглядали Borio C., Zhu, H. [15], Claessens S., Ayhan Kose M., Terrones, M. [16], Gambacorta L., Van Roye B. [17], Федішин М.П., Солійчук А.О. [18].

Результати досліджень вищезазначених авторів забезпечують основу для подальшого дослідження в аналізі проблематики, оскільки окремі питання теми даного дослідження розглянуті достатньо повно. При цьому системне

узагальнення впливу мікроекономічної поведінки на динаміку міжнародних фінансових потоків та стійкість банківського сектору залишається недостатньо розробленим, що вимагає поєднання макро— та мікрофінансового аналізу в контексті української економіки, яка має специфіку міжнародних фінансових потоків та високу чутливість банківського сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Заповнити прогалину, аналізуючи, як агрегована поведінка мільйонів індивідуальних суб'єктів — від рішення домогосподарства про рівень боргового навантаження до стратегічного вибору мультинаціональної корпорації щодо розміщення капіталу — формує структуру, обсяг та напрямок міжнародних фінансових потоків, і, як наслідок, впливає на ризиковий профіль та стійкість національних банківських систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мікроекономічна поведінка індивідуальних суб'єктів є фундаментальною рушійною силою динаміки міжнародних фінансових потоків (МФП). Хоча макроекономічні фактори (різниця процентних ставок, рівень інфляції, державний борг) створюють загальні умови, саме агреговані рішення домогосподарств, фірм та інвесторів на мікрорівні визначають обсяг, структуру та волатильність цих потоків. МФП — це не просто рух капіталу між країнами, а результат мільйонів індивідуальних транзакцій.

Мікроекономічна поведінка охоплює прийняття рішень суб'єктами щодо заощаджень, інвестицій, запозичень та управління ризиками.

Домогосподарства при прийнятті рішень щодо заощадження та споживання роблять вибір між поточним споживанням та заощадженням (інвестуванням), що формує національний пул капіталу. Зростання схильності до заощаджень створює надлишок капіталу, який може бути спрямований за кордон у пошуках вищої дохідності.

Приватні інвестори, приймаючи індивідуальні рішення щодо диверсифікації (наприклад, купівлі іноземних акцій чи облігацій) часто орієнтовані на короткострокову прибутковість і безпосередньо формують міжнародні портфельні інвестиції, які є найбільш динамічним і волатильним компонентом МФП.

Фірми (нефінансовий сектор) регулярно приймають рішення про прямі іноземні інвестиції (далі — ПІІ), вибір джерел фінансування

(іноземні кредити, єврооблігації) та управління валютними ризиками, які визначають значну частину рухів капіталу між окремими країнами.

Рішення транснаціональних корпорацій (далі — ТНК) про ПІІ (наприклад, відкриття дочірніх підприємств, придбання активів чи розширення виробництва за кордоном) є основним чинником довгострокових, стабільних потоків капіталу. Ці рішення ґрунтуються на мікроекономічному аналізі витрат, податкового режиму та потенціалу ринку в країні-реципієнті.

Вибір фірмами джерел фінансування (національні чи міжнародні кредити, випуск єврооблігацій) при управлінні ліквідністю та запозиченнями визначає короткострокові рухи корпоративного капіталу. Якщо фірми активно запозичують в іноземній валюті через нижчі ставки, це збільшує приплив боргового капіталу, але також накопичує валютний ризик на мікрорівні.

Інституційні інвестори (пенсійні фонди, хедж-фонди, страхові компанії) агрегують заощадження мільйонів індивідуальних вкладників. Їх рішення щодо міжнародної аллокації активів є особливо впливовими. Навіть невеликі зміни у їх інвестиційних стратегіях (наприклад, рішення про збільшення частки ринків, що розвиваються, на 1%) можуть спровокувати масштабні та швидкі потоки капіталу.

На динаміку міжнародних фінансових потоків значно впливають біхевіористичні фактори, які на відміну від неокласичної теорії, що припускає раціональність, відображають, як ірраціональність на мікрорівні посилює волатильність МФП.

Серед таких факторів можна виокремити наступні:

— Надмірна впевненість. Суб'єкти систематично недооцінюють ризики і переоцінюють власні здібності прогнозування. Відбувається спрямування капіталу в ризиковіші активи або країни, що веде до накопичення системного ризику.

— Обмежена раціональність. Інвестори приймають рішення, базуючись на минулих значеннях (наприклад, високій дохідності у попередні періоди), нехтуючи новою інформацією. Може відбуватися проциклічність — посилення фінансового циклу через запізнілу реакцію на зміну фундаментальних показників.

— Стадний інстинкт. Інвестори наслідують успішні рішення більшості, ігноруючи власні оцінки ризику. В результаті відбувається надмірний приплив капіталу (бульбашки) та різкий відтік (паніка).

Ці поведінкові аспекти діють як каталізatori, перетворюючи повільний, стійкий потік ка-

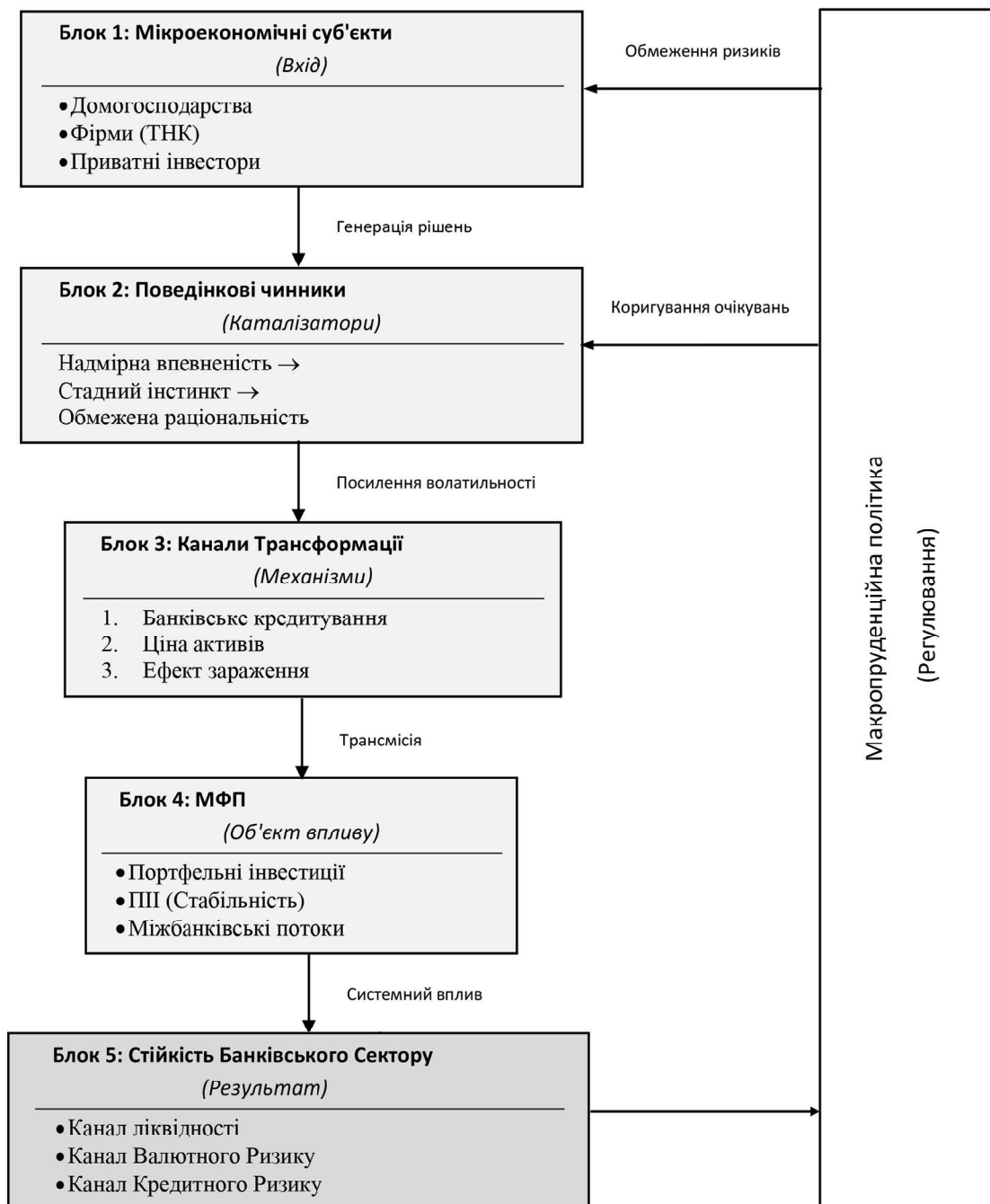


Рис. 1. Системна модель впливу мікроекономічної поведінки суб'єктів на динаміку міжнародних фінансових потоків та стійкість банківського сектору

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами за даними [1—18].

підалу на швидкий, нестійкий "гарячий капітал", який може дестабілізувати приймаючі економіки.

Принципову системну модель впливу мікроекономічної поведінки суб'єктів на динаміку міжнародних фінансових потоків та стійкість банківського сектору наведено на рис. 1.

Мікроекономічні рішення трансформуються у макроекономічні фінансові потоки через ключові механізми, такі як:

1. Банківське кредитування. Рішення домогосподарств про надмірну заборгованість (наприклад, іпотечну) стимулює банки залучати зовнішнє фінансування для задоволення попиту, що призводить до зростання міжнародних міжбанківських потоків.

2. Ціна активів. Коли мільйони інвесторів одночасно вирішують придбати активи певної країни, це надуває ціни (наприклад, на нерухомість чи акції). Зростання ціни створює ефект

багатства, стимулюючи подальше запозичення та приплив капіталу, формуючи самопідсилюючу петлю.

3. Ефект зараження. Під час кризи паніка, спричинена поведінкою інвесторів в одній країні, швидко поширюється на інші ринки, незалежно від їхніх фундаментальних показників. Це показує, як колективний страх (мікрорівень) може спричинити масштабне вилучення капіталу з цілого регіону.

Банківський сектор є головним посередником у системі міжнародних фінансових потоків, трансформуючи зовнішні зобов'язання (вклади нерезидентів, міжбанківські кредити) у внутрішні активи (кредити домогосподарствам та фірмам).

Зміна мікроекономічної поведінки та, відповідно, динаміки МФП, впливає на стійкість банків через такі канали:

1. Канал ліквідності. Різке скорочення припливу капіталу або, що гірше, масовий відтік іноземних коштів, спричинений зміною інвестиційних очікувань, створює ризик ліквідності для банків, які покладаються на зовнішнє фінансування.

2. Канал валютного ризику. Мікроекономічні рішення фірм щодо запозичень в іноземній валюті (бажання скористатися нижчими ставками), трансформуються в непрямий валютний ризик для банків, оскільки знецінення національної валюти збільшує ймовірність дефолту їх позичальників.

3. Канал кредитного ризику. Надмірний оптимізм домогосподарств щодо майбутніх доходів та їхня готовність брати значні кредити (наприклад, іпотечні), фінансовані іноземним капіталом, призводить до погіршення кредитного портфеля банків після корекції очікувань.

Агрегація мікроекономічних рішень про надмірне прийняття ризику в умовах високої глобальної ліквідності (наприклад, після кількісного пом'якшення) посилює системний ризик. Коли значна частина інвесторів одночасно вирішує зменшити ризик, це призводить до проциклічності: банки, намагаючись захистити свій капітал, скорочують кредитування саме тоді, коли економіка найбільше його потребує, посилюючи спад і водночас кризу ліквідності.

Таким чином, міжнародні фінансові потоки є агрегацією індивідуальних очікувань, схильності до ризику та поведінкових упереджень. Аналіз МФП вимагає не лише вивчення мікроекономічних балансів, але й глибокого розуміння мікроструктури ринкових рішень.

Для мінімізації негативного впливу мікроповедінки на макрофінансову стабільність не-

обхідний комплексний підхід, який передбачає різні види регулювання:

1. Макропруденційне регулювання. Впровадження інструментів, що безпосередньо впливають на схильність суб'єктів до ризику:

— ліміти на співвідношення "кредит/вартість застави" (LTV) та "борг/дохід" (DTI) для стримування надмірного іпотечного кредитування;

— контрциклічні буфери капіталу для банків, що змушують їх накопичувати резерви в періоди швидкого зростання обсягів МФП;

— встановлення стандартів, що забезпечують достатній рівень ліквідності у фінансових установ для покриття своїх зобов'язань навіть в умовах стресу;

— секторальні обмеження, які передбачають застосування специфічних заходів до окремих, ризикованих секторів (наприклад, обмеження на кредитування валютних позичальників);

— встановлення додаткових, більш жорстких вимог до капіталу та ліквідності для установ, банкрутство яких може становити загрозу для всієї системи.

2. Регулювання валютних ризиків. Обмеження для банків щодо надання кредитів у іноземній валюті нехеджованим позичальникам. Коли окремі мікросуб'єкти (фірми або домогосподарства) беруть на себе надмірні валютні ризики (наприклад, беруть кредити в іноземній валюті, не маючи доходів у цій валюті), це стає джерелом системного ризику для всієї макрофінансової системи. Банки, які видавали валютні кредити, стикаються з критичним зростанням непрацюючих кредитів (NPLs), що може спричинити їх неплатоспроможність. Компанії, обтяжені валютними боргами, скорочують інвестиції та виробництво, що поглиблює економічну кризу та загрожує макрофінансовій стабільності.

3. Фінансова освіта. Підвищення рівня фінансової грамотності домогосподарств та малих інвесторів, що сприятиме більш раціональному та довгостроково орієнтованому прийняттю рішень. Освітні програми для населення щодо відповідального кредитування, заощаджень та інвестицій. Зменшення ймовірності прийняття ними надмірно ризикованих рішень.

Загалом, головним інструментом впливу на мікроповедінку з метою забезпечення макрофінансової стабільності є макропруденційна політика, що використовує набір "хірургічних" інструментів для усунення конкретних системних вразливостей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення динаміки МФП та оцінка стійкості банківського сектору вимагають відходу від виключної опори на макроекономічні агрегати. Фундаментальна фінансова крихкість системи значною мірою детермінована мікроекономічною поведінкою її учасників. Це передбачає необхідність парадигмального зсуву в дослідженні, спрямованого на інтегрований макрота мікрофінансовий підхід.

МФП слід розглядати не як абстрактну макроекономічну сутність, а як агрегований результат рішень мільйонів індивідуальних економічних суб'єктів: домогосподарств, нефінансових корпорацій (зокрема, транснаціональних корпорацій — ТНК) та приватних інституційних інвесторів.

На противагу неокласичним моделям, які постулюють раціональність, біхевіористичні чинники на мікрорівні здатні багаторазово посилювати волатильність МФП. Такі поведінкові аномалії можуть трансформувати потенційно стійкі потоки капіталу в нестійкий та спекулятивний капітал.

Банківський сектор виступає як ключовий фінансовий посередник, чия функція полягає у критичній трансформації зовнішніх фінансових зобов'язань (спричинених припливом МФП) у внутрішні активи (кредитування економіки). Відтак, його системна стійкість прямо залежить від мікроповедінки суб'єктів, як вкладників, так і позичальників.

Для мінімізації негативного впливу ірраціональної мікроповедінки та забезпечення макроробочої стабільності необхідна імплементація комплексного інструменту, центральним елементом якого є макропруденційна політика. Цей інструментарій охоплює як макропруденційне регулювання, так і регулювання валютних ризиків, і фінансову освіту та інклюзію.

Системне дослідження впливу мікроекономічної поведінки на динаміку МФП та стійкість банківського сектору набуває особливої актуальності в контексті української економіки. Її специфіка характеризується особливим профілем міжнародних фінансових потоків (висока залежність від переказів, зовнішнього фінансування, волатильність прямих іноземних інвестицій) та підвищеною чутливістю банківського сектору до зовнішніх та внутрішніх шоків. Ця предметна область залишається недостатньо розробленою в національному академічному дискурсі.

Отже, можна зазначити, що стабільність міжнародних фінансових потоків та життєздатність банківського сектору в кінцевому

підсумку ґрунтується на поведінковій стійкості мільйонів індивідуальних фінансових суб'єктів. Ефективна економічна політика повинна виходити за межі виключної підтримки макроекономічних балансів і стратегічно фокусуватися на формуванні стійкої мікроекономічної культури прийняття фінансових рішень.

Література:

1. Robert Z. Aliber, Charles P. Kindleberger, Robert N. McCauley, 2023. *Financial Crises: A Hardy Perennial*. Springer Books, in: *Manias, Panics, and Crashes*, edition 8, pp. 1—15, Springer.
2. Schinasi Garry J. *Safeguarding financial stability: theory and practice*. International Monetary Fund, 2005.
3. Adrian T., Shin H. S. *Liquidity and Leverage*. *Journal of Financial Intermediation*, 2010. № 19, pp. 418—437. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2008.12.002>.
4. Acharya V. V., Pedersen L. H., Philippon T., Richardson, M. P. *Measuring Systemic Risk*. *The Review of Financial Studies*, 2017. № 30, pp. 2—47. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhw088>.
5. Лаврушин О. І. *Фінансова стабільність банків: теоретичні та практичні аспекти*. Київ: КНЕУ, 2021. 284 с.
6. Obstfeld Maurice. *Financial flows, financial crises, and global imbalances*. *Journal of International Money and Finance*, Elsevier, 2012. vol. 31 (3), pp. 469—480.
7. Forbes Kristin J., Warnock Francis E. *Capital flow waves: Surges, stops, flight, and retrenchment*, *Journal of International Economics*, Elsevier, 2012. vol. 88 (2), pp. 235—251.
8. Bruno V., Shin, H. S. *Capital Flows and the Risk-Taking Channel of Monetary Policy*. *Journal of Monetary Economics*. 2015. № 71, pp. 119—132.
9. Rajan Raghuram G. *Has Financial Development. Made the World Riskier?* (November 2005). NBER Working Paper. № w11728, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=842464>.
10. Gennaioli Nicola, Shleifer Andrei, Vishny Robert W. *A Model of Bank Vulnerability*. *Journal of Financial Intermediation*. 2012. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2053152>.
11. Choi Sangyup, Furceri Davide, Yoo Seung Yong. *Heterogeneity in the effects of uncertainty shocks on labor market dynamics and extensive vs. intensive margins of adjustment*. *Journal of Economic Dynamics and Control*, Elsevier, 2024. vol. 162(C).
12. Васишин Г. І. *Поточні виклики та перспективи для банківської системи України. Банківська справа*. 2022. № 3. С. 7—13.

13. Рисін В. В. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості її забезпечення. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

14. Понзель В. В., Понзель В. В. Поведінкові фінанси: як психологія впливає на прийняття інвестиційних рішень? Актуальні питання економічних наук, 2024. № 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14287748>.

15. Волкова Н. І., Бойко В. М. Фінансова стійкість банку: оцінка, моделювання та прогнозування. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць, 2021. № 9—10 (286—287), С. 52—59.

16. Borio Claudio, Zhu Haibin. Capital regulation, risk-taking and monetary policy: A missing link in the transmission mechanism? Journal of Financial Stability, 2012. Elsevier, vol. 8 (4), pp. 236—251.

17. Altunbas Yener, Binici Mahir, Gambacorta Leonardo. Macroprudential policy and bank risk. Journal of International Money and Finance. Elsevier, 2018. vol. 81 (C), pp. 203—220.

18. Федішин М. П., Солішчук А. О. Макропруденційна політика НБУ як інструмент посилення фінансової стабільності. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). С. 83—88.

References:

1. Aliber, R.Z. Kindleberger, Ch.P. and McCauley, R.N. (2023), "Financial Crises: A Hardy Perennial", Manias, Panics, and Crashes, edition 8, Springer Books, Berlin, Germany, pp. 1—15.

2. Schinasi, G.J. (2005), Safeguarding financial stability: theory and practice, International Monetary Fund.

3. Adrian, T. and Shin, H.S. (2010), "Liquidity and Leverage", Journal of Financial Intermediation, vol. 19, pp. 418–437. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2008.12.002>.

4. Acharya, V.V. Pedersen, L.H. Philippon, T. and Richardson, M.P. (2017), "Measuring Systemic Risk", The Review of Financial Studies, vol. 30, pp. 2–47. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhw088>.

5. Lavrushyn, O.I. (2021), Finansova stabil'nist' bankiv: teoretychni ta praktychni aspekty [Financial stability of banks: theoretical and practical aspects], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Obstfeld, M. (2012), "Financial flows, financial crises, and global imbalances", Journal of International Money and Finance, Elsevier, vol. 31 (3), pp. 469—480.

7. Forbes, K.J. and Warnock, F.E. (2012), "Capital flow waves: Surges, stops, flight, and retrenchment", Journal of International Economics, Elsevier, vol. 88 (2), pp. 235—251.

8. Bruno. V. and Shin, H.S. (2015), "Capital Flows and the Risk-Taking Channel of Monetary Policy", Journal of Monetary Economics, vol. 71, pp. 119—132.

9. Rajan, R.G. (2005), "Has Financial Development Made the World Riskier?", NBER Working Paper, available at: <https://ssrn.com/abstract=842464> (Accessed 05.11.2025).

10. Gennaioli, N. Shleifer, A. and Vishny, R.W.A (2012), "Model of Bank Vulnerability", Journal of Financial Intermediation, available at: <https://ssrn.com/abstract=2053152> (Accessed 05.11.2025).

11. Choi, S. Furceri, D. and Yoo, S.Y. (2024), "Heterogeneity in the effects of uncertainty shocks on labor market dynamics and extensive vs. intensive margins of adjustment", Journal of Economic Dynamics and Control, Elsevier, vol. 162 (C).

12. Vasylyshyn, H.I. (2022), "Current challenges and prospects for the banking system of Ukraine", Bankivs'ka sprava, vol. 3, pp. 7—13.

13. Rysin, V.V. (2021), "Financial stability of a bank: factors and features of its provision", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf (Accessed 05.11.2025).

14. Ponzel', V.V. and Ponzel', V.V. (2024), "Behavioral finance: how does psychology affect investment decision-making?", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14287748>.

15. Volkova, N.I. and Bojko, V.M. (2021), "Financial stability of a bank: assessment, modeling and forecasting", Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 9—10 (286—287), pp. 52—59.

16. Borio, C. and Zhu, H. (2012), "Capital regulation, risk-taking and monetary policy: A missing link in the transmission mechanism?", Journal of Financial Stability, Elsevier, vol. 8 (4), pp. 236—251.

17. Altunbas, Y. Binici, M. and Gambacorta, L. (2018), "Macroprudential policy and bank risk", Journal of International Money and Finance. Elsevier, vol. 81 (C), pp. 203—220.

18. Fedyshyn, M.P. and Solijchuk, A.O. (2019), "Macroprudential policy of the NBU as a tool for strengthening financial stability", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 6 (74), pp. 83—88.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 338.431.1:339.137.2

К. Ю. Соколюк,

к. е. н., доцент, докторант, старший науковий співробітник

відділу ринкових механізмів та структур,

ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-6468>

А. Д. Грицай,

аспірант 1-го року навчання,

ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3018-1911>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.199

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

K. Sokoliuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate,

Senior Research Fellow, Department of Market Mechanisms and Structures,

State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the NAS of Ukraine"

A. Hrytsai,

1st-year PhD student, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the NAS of Ukraine"

FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MARKET TRANSFORMATIONS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS

У статті розкрито теоретико-методологічні основи фінансово-економічного аналізу конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій, що охоплює систематизацію класичних підходів щодо даної проблематики та сучасних досліджень українських науковців. Також показано роль інституційного середовища, ринкової інфраструктури, структурної сегментації аграрного ринку та економічних механізмів у формуванні конкурентних переваг, вплив змін ринкового середовища на сучасний стан конкурентоспроможності аграрних підприємств. В роботі обґрунтовано комплексний підхід до оцінювання, що поєднує фінансові показники, інноваційний потенціал, різні управлінські механізми й оцінку адаптивності до викликів і загроз сьогодення. Запропоновано концептуальні положення для удосконалення аналізу конкурентоспроможності в умовах війни та післявоєнного відновлення для українських аграрних підприємств.

The article explores the theoretical and methodological foundations of the financial and economic analysis of agricultural enterprises' competitiveness. Drawing on the contributions of classical scholars such as M. Porter and Ph. Kotler, as well as more recent Ukrainian and international studies, it traces how the concept of competitiveness has developed into a broad, multifactor category. Particular attention is given to the influence of institutional conditions, market infrastructure, and the internal structure of the agricultural market, all of which shape the environment in which competitive advantages emerge.

In addition to these factors, the article considers the impact of ongoing market transformations changes in supply chains, shifts in demand, the restructuring of land-use relations, and the evolution of financial and logistical frameworks that increasingly determine how agricultural enterprises operate. These transformations not only redefine competitive conditions but also alter the mechanisms through which enterprises interact with markets and regulatory institutions.

The study stresses that assessing competitiveness involves far more than analysing financial indicators. It requires an understanding of the institutional and economic mechanisms that guide decision-making, resource distribution, and risk management. These mechanisms become especially significant in wartime, when disruptions in logistics, labour availability, land accessibility, and environmental safety put additional pressure on enterprises and intensify the effects of market restructuring.

A multifaceted analytical approach is proposed, integrating traditional financial ratios (liquidity, profitability, ROA, ROE), productivity metrics, measures of investment attractiveness, and evaluations of innovation capacity and managerial performance. The article reviews a wide range of methodological tools—including SWOT analysis, benchmarking, integrated indices, cost-benefit assessments, TFP analysis, and scenario modelling—and draws attention to international competitiveness indices that situate Ukrainian enterprises within the broader global context.

The findings emphasise that competitiveness must be evaluated in conjunction with broader structural and market shifts that continue to reshape Ukraine's agricultural sector. The combination of financial diagnostics with strategic and innovation-oriented approaches provides a clearer picture of enterprises' current positions and their ability to adapt, rebuild, and strengthen their long-term competitiveness amid both wartime challenges and the long-term processes of market transformation.

Ключові слова: конкурентоспроможність аграрних підприємств; фінансово-економічний аналіз; інституційне середовище; ринкова інфраструктура; ресурсний потенціал; інноваційний розвиток; рентабельність; аграрний ринок; конкурентні переваги; інвестиційна привабливість; економічний потенціал підприємства.

Key words: competitiveness of agricultural enterprises; financial and economic analysis; institutional environment; market infrastructure; resource potential; innovation development; profitability; agricultural market; competitive advantages; investment attractiveness; economic potential of the enterprise.

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

Аграрний сектор України завжди був стратегічною галуззю економіки, адже формує значну частку експорту, забезпечує продовольчу безпеку та є ключовим джерелом валютних надходжень до національної економіки. В умовах війни дана галузь зазнала руйнівних ударів, а саме: знищення інфраструктури; блокування морських портів; зменшення доступу до фінансування; втрати посівних площ тощо. Значущими стали також проблеми скорочення та погіршення якості людського капіталу через скорочення кількості людей працездатного віку, міграційні процеси, зміну роду діяльності. Це зумовило появу потреби в модернізації підходів до щодо подальшого розвитку аграрного сектору, що має на меті також збільшення бюджету для проведення відповідних заходів і запровадження сучасних технологій та систем в агробізнесі. Наразі аграрний сектор залишається однією з небагатьох сфер, які зберігають стабільність і здатність до відновлення в надскладних умовах сьогодення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дискусія щодо сутності конкурентоспроможності підприємств залишається популярними в економічній науці як у міжнародному, так і в українському науковому просторі. Значний вплив на формування сучасних підходів задали наукові праці такі закордонні теоретики як: І. Ансофф, який розвинув ідею стратегіч-

ного позиціонування; П. Друкер — обґрунтував роль інновацій та підприємництва; Ф. Котлер — систематизував маркетингові концепції [6]; М. Портер, чиї дослідження конкурентних переваг визначили подальший напрям наукових розвідок. Саме їхні праці сформували те інтелектуальне підґрунтя, на якому вибудовується сучасне бачення конкурентоспроможності підприємства [14—16].

Українська наукова школа також активно наповнює теорію конкурентоспроможності новими підходами та практичними висновками. Зокрема, Ю. М. Мануйлович [1] досліджував зміст і наукові трактування даної категорії, М. В. Семикіна та О. О. Смірнов [2] зосереджували увагу на проблемах конкурентоспроможності персоналу, а В. А. Павлова [3] аналізувала методи її оцінювання та можливості стратегічного забезпечення. Внесок учених значно розширив розуміння механізмів формування конкурентних переваг в українських реаліях. Питання трансформації ринку та функціонування ринкових інститутів досліджували Буркинський Б. В. та Нікішина О. В. [4], тоді як аспекти управління земельними ресурсами як базової передумови аграрного розвитку розглядали Бондаренко В. М. та Бондаренко Л. М. [5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів фінансово-економічного аналізу конкурентоспроможності аграрних підприємств за умов ринкових трансформацій.

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення категорії "конкурентоспроможність підприємства"

Науковець	Визначення
Ф. Котлер [6]	Здатність підприємства формувати унікальну пропозицію, що забезпечує стабільні ринкові переваги
Чіков І. А. [7]	Категорія, котра чи не найбільше вивчається у сучасній економічній літературі
Гончарук І. В., Томашук І. В. [8]	Використання нових технологій, послуг, методів управління для якісних змін у технічній та організаційній політиці підприємства є основою стратегії його економічного розвитку, що створює конкурентні переваги.
Хасцька О. П. [9]	Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності та розробка заходів, спрямованих на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів слугує рушійною силою соціально-економічного прогресу та є основою конкурентоспроможності аграрного бізнесу
Кононенко Р., Ядун А. [10]	Досліджують основні проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану, ними здійснено аналіз функціонування аграрних підприємств в умовах війни на основі SWOT-аналізу, а також проаналізовано динаміку випуску продукції рослинництва та тваринництва, вартісної структури сільського господарства.
Багорка М., Юрченко І. [11]	Розглядають основні проблеми сучасного функціонування аграрних підприємств, визначають роль маркетингових конкурентних стратегій, вони представили базові конкурентні стратегії та алгоритм їх розробки, сформували дієві пропозиції їх удосконалення
Чіков І., Хасцька О., Охота Ю., Тітов Д., Пригоцький В., Ніценко В., Коляденко С., Суприган В., Табенська О., Голінько О., Радко В., Маршалок М., Теплюк М., Петренко О., Шарко І., Сітковська А. [12]	Показують перспективність вивчення категорії конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах та застосування нового інструментарію, що базується на засадах інформаційних технологій та цифровізації. Зокрема, застосування аналітичних інструментів та штучного інтелекту дозволяє враховувати множину факторів, які впливають на конкурентоспроможність, враховуючи специфіку аграрного сектору економіки та вплив глобалізаційних процесів.

Джерело: узагальнено за даними [6–12].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття конкурентоспроможності в економічній науці має багатогранний зміст. Класичні підходи (М. Портер, Ф. Котлер) [6] визначають її як здатність підприємства формувати унікальну пропозицію, що забезпечує стабільні ринкові переваги. Українські науковці (Мельник, Шкарлет та ін.) наголошують на фінансовій стійкості, інноваційності та ефективності використання ресурсів. Міжнародні організації (OECD, World Bank) розглядають конкурентоспроможність як системну властивість, що залежить не лише від діяльності підприємств, але й від динаміки ринку та інституційного середовища, має багатofакторну організацію та структуру (табл. 1).

Отже, узагальнюючи наукові підходи, вважаємо найбільш вдалим підхід, який доводить важливість використання нових технологій, послуг, методів управління для якісних змін у

технічній та організаційній політиці підприємства для створення конкурентних переваг на ринку, що набуває особливо актуального значення в умовах невизначеності [8]. Водночас застосування нового інструментарію, що базується на засадах інформаційних технологій та цифровізації — важливого компоненту за умов ринкових трансформацій. Зокрема, варто більше уваги приділити саме впливу війни на здатність аграрних підприємств підтримувати власні конкурентні пропозиції та впроваджувати нові технології як на внутрішньому так і зовнішньому ринках [12].

Трансформаційні процеси, що сьогодні відбуваються в ринковому середовищі України, для аграрних підприємств охоплюють практично всі сфери їхньої діяльності. Це змушує переглянути традиційні підходи до організації бізнесу. Кризові умови та воєнні виклики суттєво змінили умови функціонування галузі, спричинивши появу нових викликів, на які підприємства реагують переходом до більш оперативних і гнучких моделей управління. Значна частина аграріїв була змушена переорієнтовувати логістичні маршрути, освоювати альтернативні канали збуту, оптимізувати витрати та запроваджувати цифрові та дистанційні методи роботи. У цих умовах швидкість ухвалення рішень і здатність адаптувати виробничі процеси до нестабільності стають важливими чинниками підтримання конкурентних позицій. Саме здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі є запорукою стійкості в умовах війни.

Разом із тим посилюється роль державної політики, інституційних механізмів підтримки та міжнародного співробітництва, що стають критично важливими для забезпечення стабільної роботи аграрної сфери в Україні. Доступ до фінансових ресурсів, страхування ризиків, модернізація виробничих потужностей та дотримання міжнародних стандартів якості дедалі більше визначають можливості підприємств утримуватися на ринку й розширювати конкурентні позиції, особливо якщо йдеться про міжнародний ринок. У результаті формуються нові умови, де здатність адаптуватися до викликів війни та використання сучасних техно-

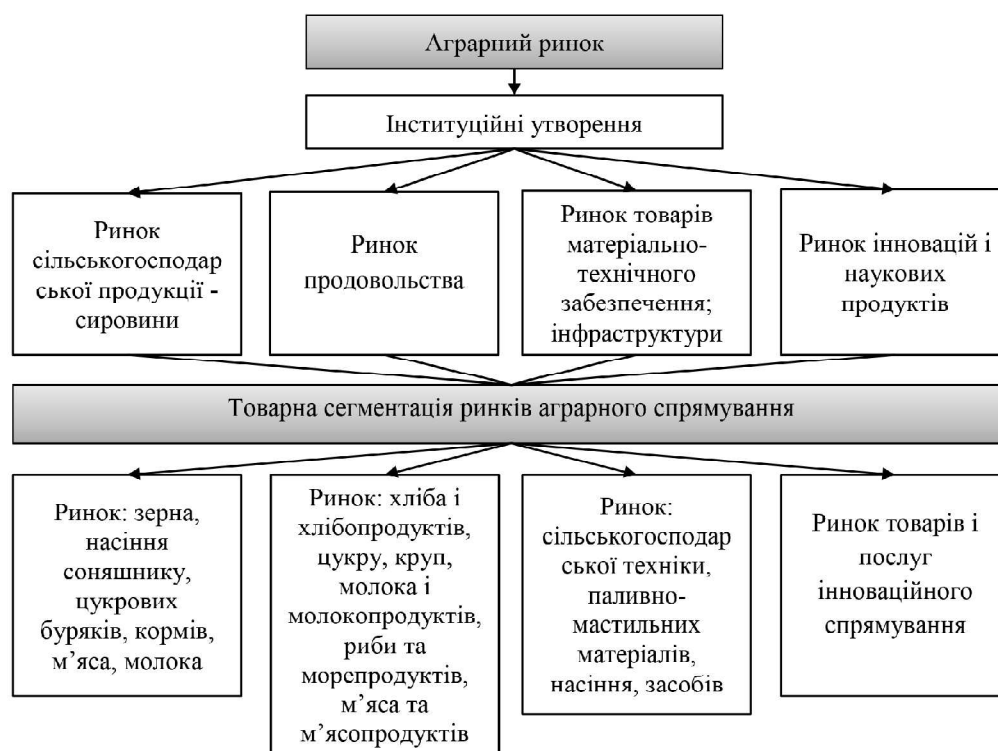


Рис. 1. Інституціоналізоване впорядкування та товарна сегментація аграрного ринку

Джерело: узагальнено авторами за [6—12].

логій визначають траєкторію розвитку аграрних підприємств і можливість інтегруватися в оновлене економічне середовище.

Для всебічного дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств важливо аналізувати не лише їхні фінансово-економічні результати, а й особливості ринкової інфраструктури в якій функціонує суб'єкт господарювання, структурування продукції та специфіку інституційного середовища. Наявність упорядкованих інституційних механізмів та чітка класифікація товарних сегментів створюють підґрунтя для виявлення ключових детермінант, що формують конкурентні переваги підприємств, а також забезпечують можливість оцінити результативність їхньої взаємодії з державними органами різних рівнів.

На рис. 1 наведено інституціоналізоване впорядкування та товарна сегментація аграрного ринку, що ілюструє взаємозв'язок між ринковими суб'єктами, державними органами та структурними сегментами виробництва.

Теоретико-методологічний аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств показує, що її оцінка має базуватися на багатофакторному підході, який поєднує фінансово-економічні показники, інноваційний потенціал та ринкові механізми (рис. 2).

Розуміння структури ринку та інституційного середовища дозволяє об'єктивно оціню-

вати позиції підприємств і визначати напрями підвищення їх конкурентоспроможності в умовах воєнних викликів, які своєю чергою можна класифікувати за різними напрямками. Серед викликів війни в Україні: окуповані та заміновані території, ворожі обстріли та їхні подальші наслідки, кадрові проблеми через мобілізацію та виїзд за кордон працездатного населення, забруднення навколишнього середовища.

Розгляд конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує не лише оцінки фінансових і ринкових показників, а й аналізу механізмів, які забезпечують ефективність їхнього функціонування. Під економічним механізмом розуміють сукупність інституцій, правил і інструментів, що визначають процес ухвалення рішень, розподілу ресурсів та управління ризиками на підприємстві. Що ефективніше такі механізми розвинені на конкретному підприємстві, то легшою буде боротьба з наслідками.

Для глибшого розуміння функціонування конкурентоспроможності аграрних підприємств важливо розглянути цілісність інституційно-економічного механізму, який забезпечує координацію між фінансовими ресурсами, управлінськими структурами та ринковими процесами. Цей підхід дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегій підприємства та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, включно з воєнними ризиками.

Фінансово-кредитний механізм	Система управління фінансами, що складається з багатьох взаємопов'язаних підсистем, включає фінансові методи, важелі, стимули та інструменти, а також нормативно-правову й інформаційну складову для фінансового регулювання та фінансового забезпечення діяльності ринкового суб'єкта, галузі і сучасних динамічних умов господарювання
Інституційний механізм	Особлива структурна складова господарського механізму, що забезпечує створення норм і правил, взаємодію різних господарських суб'єктів, й агентів з метою реалізації їх економічних можливостей і стабілізації господарського середовища. Особливий вид механізму, функціонування якого дає змогу забезпечувати як створення правил, так і відстеження наслідків їх застосування.
Господарський механізм	Інтегрована система економічних, організаційних, правових форм і методів управління національною економікою. Сукупність організаційно-управлінських структур, інституцій, базис у розбудові організаційно-економічного механізму забезпечення функціонування економіки.
Ціновий механізм	Сукупність інститутів державно-ринкового регулювання (законодавчих актів і нормативів), заходів підтримки доходів виробників, принципів встановлення мінімальних закупівельних цін на продукцію, цін підтримки, здійснення товарних і фінансових інтервенцій, формування ринкової інфраструктури
Ринковий механізм	Організація сільського господарства, при якій індивідуальні споживачі й виробники взаємодіють за допомогою ринку, вирішуючи три основні проблеми економіки: що виробити, як виробити, для кого.
Економічний механізм	Практичний вираз системи виробничих відносин як сукупності економічних важелів і регуляторів виробництва, а також сполучної ланки між продуктивними силами, виробничими відносинами й політикою держави.
Організаційно-економічний механізм	Сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення

Рис. 2. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії "механізм" згідно закладеного в основу змісту

Джерело: узагальнено авторами за [13].

Системний аналіз цілісності інституційно-економічного механізму підтверджує необхідність багатофакторного підходу до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. Об'єднання фінансових показників, рин-

кових умов і управлінських механізмів дозволяє формувати об'єктивну картину діяльності підприємств та розробляти ефективні стратегії підвищення їх конкурентних переваг у воєнний та післявоєнний період [13].

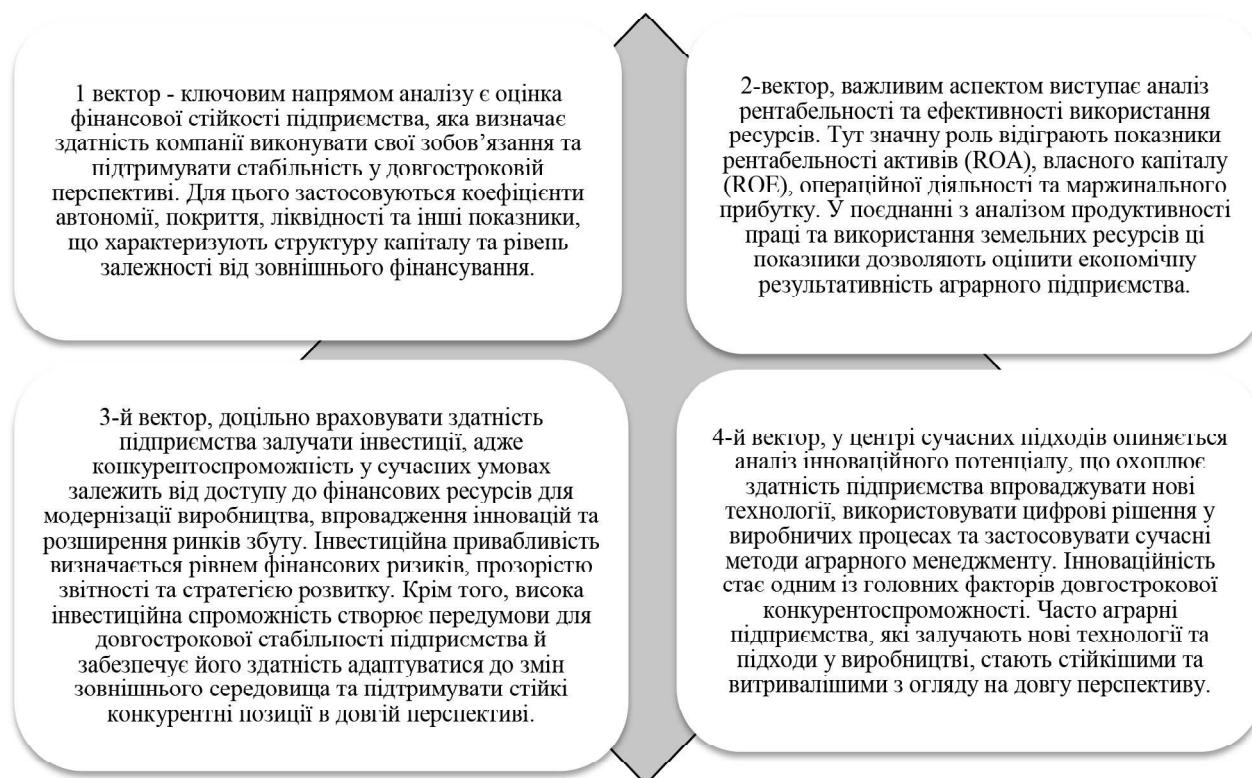


Рис. 3. Напрями фінансово-економічного аналізу конкурентоздатності аграрних підприємств

Джерело: систематизовано авторами за [10—14].

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності є різноманітними. Використовуються традиційні фінансові показники (ліквідність, рентабельність, оборотність активів), SWOT-аналіз, бенчмаркінг, інтегральні індекси. Додатково застосовуються індексний метод, аналіз TFP, метод витрат і вигід, економіко-математичне моделювання, сценарне прогнозування. Важливим інструментом є також порівняння з міжнародними рейтингами конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, Doing Business), що дозволяє оцінити позиції підприємств у глобальному контексті.

Окремої уваги заслуговує багатофакторний підхід, який передбачає одночасне використання кількох груп методів для досягнення об'єктивнішої оцінки. Такий підхід враховує не лише фінансово-економічні показники, а й інноваційний потенціал, якість управління, кадровий склад, адаптивність до зовнішніх шоків та здатність інтегруватися у глобальні ринки. Це особливо важливо для аграрних підприємств України, що функціонують у високоризиковому середовищі війни та майбутнього повоєнного відновлення. Адже з наслідками воєнних викликів ми стикаємося в реальному часі, а побудова правильних і об'єктивних механізмів для післявоєнного відновлення стане важливим викликом, вирішальних для існування та по-

дальшого розвитку аграрних підприємств.

Ключовим у сучасних дослідженнях є акцент на ринку як середовищі, де відбувається формування конкурентних переваг. Лише після аналізу ринкових умов — кон'юнктури, інституційних бар'єрів, рівня доступу до фінансових ресурсів і технологій — можна об'єктивно оцінювати діяльність окремих підприємств, їх фінансово-економічні показники зокрема.

Фінансово-економічний аналіз конкурентоспроможності підприємств розглядається ж у науковій літературі як багатоплощинний інструмент, що поєднує елементи фінансової діагностики, стратегічного управління та прогнозування. Він спрямований не лише на фіксацію поточного стану підприємства, але й на виявлення його можливостей для розвитку та адаптації у мінливому економічному середовищі. Під впливом війни прогнозування стає ще більш ускладненим і має на меті побудову більшої кількості варіацій розвитку підприємств з урахуванням об'єктивних зовнішніх факторів. При цьому варто проводити аналіз в чотирьох основних векторах, що охоплюють усі аспекти діяльності. Дані напрями передбачають аналіз усіх складових підприємства, його потенціалу (рис. 3).

Нарешті, значне місце займає в фінансово-економічному аналізі займає оцінка адаптив-

ності до кризових умов, що відображає здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики, зокрема воєнні ризики, коливання цін на міжнародних ринках, зміни у податковій чи митній політиці. Адаптивність визначається гнучкістю організаційної структури, здатністю до диверсифікації виробництва та впровадження антикризових стратегій управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, можна підвести підсумок, що теоретичні підходи до фінансово-економічного аналізу конкурентоспроможності підприємств поєднують у собі як класичні фінансові методи, так і сучасні концепції стратегічного менеджменту та інноваційного розвитку. Їх синтез дозволяє сформулювати більш повну та об'єктивну картину конкурентних позицій аграрних підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств України, на наш погляд, доцільно розглядати як багатофакторну категорію, що базується на взаємодії фінансової стабільності, управлінської ефективності та інноваційного розвитку. Такий комплексний підхід до аналізу дасть змогу в перспективі створити більш об'єктивне уявлення про поточний стан підприємств та їхню здатність до відновлення і зростання в умовах війни та післявоєнної реконструкції економіки. Також конкурентоспроможність аграрних підприємств України слід розглядати не ізольовано, а як функцію розвитку ринку та його інституційної структури. У цьому контексті особливо важливим залишається враховувати трансформації аграрного ринку, що зумовлені зміною логістичних маршрутів, доступу до фінансування та механізмів всебічної державної підтримки. Відтак, оцінка конкурентоспроможності повинна включати аналіз адаптивності підприємств до цих структурних змін, що визначають їхні довгострокові можливості розвитку.

Подальші дослідження передбачають формування ефективних інструментів для оперативного відстеження динаміки конкурентоспроможності за допомогою цифрових платформ, аналітичних систем та сучасних способів обробки даних. Це дозволить більш точно оцінювати зміни у ринкових умовах, фінансових показниках та інституційному середовищі, а також прогнозувати можливі наслідки регуляторних рішень або зовнішніх факторів. Поєднання таких цифрових методів із якісними

дослідницькими підходами — зокрема інтерв'юванням фахівців, аналізом конкретних випадків, дослідженням внутрішніх управлінських процесів — сприятиме появі глибшого й наближеного до реальності уявлення про чинники підтримання та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств у довгостроковій перспективі. Також такі дослідження допоможуть розробити конкретні варіанти шляхів післявоєнного відновлення аграрних підприємств різного масштабу та напряму діяльності.

Наукову статтю підготовлено в межах виконання Науково-дослідної роботи "Розбудова систем агропромислових ринків України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції" (державний реєстраційний номер 0124U003609).

Література:

1. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Marketing and Management of innovations*. 2013. № 4. С. 274—282.
2. Семикіна М. В., Смірнов О. О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: Видавництво "КОД", 2008. 208 с.
3. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво "ДУЕП", 2006. 276 с.
4. Методичне та інституціональне забезпечення селективного регулювання товарних ринків: монографія / [Буркинський Б. В. та ін.]; за ред. Б. В. Буркинського та О. В. Нікішиної; НАН України, ДУ "Ін-т. ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України". Одеса: ДУ "ІРЕЕД НАНУ", 2024. 365 с.
5. Бондаренко В. М., Бондаренко Л. М., Соколюк К. Ю. Формування ринкової системи управління земельними ресурсами. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 53. С. 14—22.
6. *Marketing*. Google Books. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=8TjiBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kotler+P.&ots=jgcAoRx6j3&sig=zzHeVNf3DbTKVZzW4dhUUsK_oiA&redir_esc=y#v=onepage&q=Kotler%20P.&f=false
7. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74—80.

8. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7—24.

9. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 2 (69). С. 101—107.

10. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 5. С. 396—400.

11. Багорка М., Юрченко І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2024. Вип. 26, С. 32—37.

12. Chikov I., Khaietska O., Okhota Yu., Titov D., Prygotsky V., Nitsenko V. Modeling of the synthetic indicator of competitiveness of agricultural enterprises: a methodological approach to the use of neural network tools. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. № 5 (52). P. 222—242.

13. Економіка АПК | Головна. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_4_3_-41-49.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

14. Ansoff, H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

15. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985.

16. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

References:

1. Manuilovych, Yu. M. (2013), "Research of the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness", Marketing and Management of Innovations, vol. 4, pp. 274—282.

2. Semykina, M. V. and Smirnov, O. O. (2008), Konkurentospromozhnist' personalu pidpriemstva: teoriia i praktyka rehuliuвання [Competitiveness of enterprise personnel: Theory and practice of regulation], KOD Publishing House, Kirovohrad, Ukraine.

3. Pavlova, V. A. (2006), Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: otsinka ta stratehiia zabezpechennia [Enterprise competitiveness: Assessment and strategy of ensuring], DUEP Publishing House, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Burkynskiy, B. V. and Nikishyna, O. V. (2024), Metodychne ta instytutsional'ne zabezpechennia selektyvnoho rehuliuвання tovarnykh

rynkyv [Methodological and institutional support of selective regulation of commodity markets], NAS of Ukraine, Institute of Market and Economic-Ecological Research, IREED NASU, Odesa, Ukraine.

5. Bondarenko, V. M., Bondarenko, L. M. and Sokoliuk, K. Yu. (2019), "Formation of the market-based system of land resources management", Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Economic Sciences Series, vol. 53, pp. 14—22.

6. Kotler, P. and Keller, K. L. (2025), Marketing, available at: <https://books.google.com> (Accessed 5 December 2025).

7. Chikov, I. A. (2019), "Competition: Theoretical approaches to understanding the essence of the concept", Agrosvit, vol. 10, pp. 74—80.

8. Honcharuk, I. V. and Tomashuk, I. V. (2022), "Formation of the strategy of economic development of an agricultural enterprise to increase its competitiveness", Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practice, vol. 4, pp. 7—24.

9. Khaietska, O. P. (2022), "Competitiveness of agricultural enterprises in an innovative environment", Business Navigator, vol. 69, no. 2, pp. 101—107.

10. Kononenko, R. and Yatsun, A. (2023), "Formation of competitiveness of the agricultural sector in the context of European integration", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences Series, vol. 5, pp. 396—400.

11. Bahorka, M. and Yurchenko, I. (2024), "Formation of the marketing management system for competitiveness of an agricultural enterprise", Entrepreneurship and Innovation, vol. 26, pp. 32—37.

12. Chikov, I., Khaietska, O., Okhota, Yu., Titov, D., Prygotsky, V. and Nitsenko, V. (2023), "Modeling the synthetic indicator of competitiveness of agricultural enterprises: A methodological approach to the use of neural network tools", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 52, no. 5, pp. 222—242.

13. Мамчур, В.А. (2017), "Institutional and economic mechanism for the development of the milk and dairy products market", Economics of AIC, available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_4_3_-41-49.pdf (Accessed 5 December 2025).

14. Ansoff, H. I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, USA.

15. Drucker, P. F. (1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, New York, USA.

16. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

УДК 005.35:631.11

А. А. Тюріна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України;
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0894-8897>

А. В. Казимиров,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7872-1980>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.207

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Tiurina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine;
Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

A. Kazymyrov,

Postgraduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FEATURES OF THE FORMATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті ідентифіковано ефективні практики соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств та досліджено напрями забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу в контексті зростаючого тиску на вирішення соціальних та екологічних проблем. Метою роботи є пошук ефективних практик впровадження соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу. Шляхом аналізу діяльності провідних агрохолдингів підтверджено авторські гіпотези щодо лідерства у сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності. Виявлено, що ряд українських компаній готують нефінансову звітність за міжнародними стандартами (GRI) та охоплюють усі складові сталого розвитку: екологічну, соціальну та економічну. Розглянуто ключові напрями та політики, що забезпечують ефективний розвиток соціальної відповідальності агрохолдингів Кернел, МХП та Астарта-Київ. Серед нових напрямів соціальної відповідальності українського агробізнесу виділено нові програми на підтримку ЗСУ, ВПО та деокупованих громад, що з'явилися з початком повномасштабної війни. Обґрунтовано, що соціальна відповідальність агробізнесу є важливим фактором конкурентоспроможності на світовому ринку.

The article identifies effective practices of social responsibility of agricultural enterprises and explores approaches to ensuring sustainable development of agribusiness in the context of growing pressure to address social and environmental issues. The aim of the paper is to find effective practices for implementing social responsibility and ensuring sustainable development of agribusiness. In the contemporary business landscape, social and environmental components occupy a significant place in the operations of modern companies. These elements encompass a complex set of internal operations aimed at enhancing work motivation, product quality, maintaining proper working life standards, improving personnel qualifications and staffing levels, ensuring labour stability, fulfilling requirements for waste minimisation, environmental

protection, developing intellectual and creative labour. Furthermore, a connection must exist between the interests of all stakeholders, including staff, management (owners), state authorities, and the public. The activities of the 20 largest agro-industrial holdings in Ukraine are analysed, in particular Kernel, МНР, Astarta-Kyiv, Nibulon, Continental Farmers Group, Industrial Milk Company etc. The author's hypotheses regarding leadership and approaches to sustainable development and corporate social responsibility have been confirmed. It was found that a number of Ukrainian companies prepare non-financial reports in accordance with international standards (GRI) and cover all components of sustainable development: environmental, social and economic. The key areas and policies that ensure the effective development of social responsibility of the agricultural holdings Kernel, МНР and Astarta-Kyiv are considered. Among the new areas of social responsibility of Ukrainian agribusiness, new programmes to support the Armed Forces of Ukraine, internally displaced persons and de-occupied communities, which emerged with the start of full-scale war, are highlighted. It is argued that the social responsibility of agribusiness is an important factor in competitiveness in the global market.

Ключові слова: соціальна відповідальність; сталий розвиток; сільське господарство; нефінансова звітність; агробізнес; агропромисловий холдинг.

Key word: social responsibility; sustainable development; agriculture; non-financial reporting; agribusiness; agro-industrial holding.

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

Вагоме місце в діяльності сучасних компаній займають соціальна та екологічна складові. Вони охоплюють цілий комплекс внутрішніх операцій із підвищення мотивації праці та якості продукції, підтримання належного рівня трудового життя, підвищення рівня укомплектованості та кваліфікації персоналу, трудової стабільності, виконання вимог щодо мінімізації відходів та захисту навколишнього середовища, розвитку інтелектуальної та творчої праці, підвищення рівня колективно-договірному регулювання та екологізації продукції. При цьому, повинен існувати зв'язок між інтересами усіх стейкхолдерів починаючи з персоналу, керівництва (власників), так і органів державної влади, представників громадськості. Водночас активна соціальна позиція бізнесу повинна включати гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством та участь у розв'язанні найсерйозніших соціальних проблем. Соціальна відповідальність є тим інструментом зв'язку, який визначає граничні межі ефективності участі кожного суб'єкта у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Підприємства аграрного сектора сьогодні все частіше відчувають тиск на вирішення соціальних проблем, мінімізацію шкоди навколишньому середовищу в їх ланцюгах постачання, а також потребують пошуку шляхів вирішення критично важливих соціально-економічних та екологічних завдань, встановлених відповідно

до цілей сталого розвитку. У зв'язку з цим існує потреба у посиленому розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, спрямованої на соціально й екологічно безпечне функціонування аграрного сектора та підвищення рівня його конкурентоспроможності

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Соціальна відповідальність розглядається як діяльність спрямована на покращення добробуту всіх стейкхолдерів: акціонерів, співробітників, соціуму, навколишнього середовища [1; 2]. Це не просто дотримання норм права, в межах встановлених зобов'язань. А ідеологія поведінки та концепція сталого розвитку, економія ресурсів для майбутніх поколінь, яка сформована на принципах добровільності, постійності, прозорості, підзвітності, діалогу зі стейкхолдерами, моральної поведінки, виконання міжнародних, правових норм і прав людини

Основні напрями соціально відповідальної діяльності в аграрних підприємствах України співпадають із загальноприйнятими, серед яких [3]:

- підтримка персоналу за рахунок перерозподілу прибутку підприємства;
- мотивація та гідний рівень оплати праці;
- навчання та професійна підготовка персоналу;
- надання працівникам додаткового соціального пакету, в т.ч. медичного страхування;
- підтримання психологічного клімату на підприємстві;

- підвищені стандарти техніки безпеки та санітарно-гігієнічних умов праці;

- медичне обслуговування персоналу підприємства, проведення систематичних медоглядів;

- формування та підтримка соціальної інфраструктури;

- здійснення компенсаційних виплат соціально вразливим працівникам тощо.

Необхідно відмітити, що аграрні підприємства мають специфічні, притаманні лише їм напрями соціальної відповідальності, зокрема [3]:

- надання працівникам сільськогосподарської техніки для обробки їхніх приватних угідь;

- збереження врожаю працівників у сховищах підприємства;

- купівля сільськогосподарської продукції працівників;

- можливість використання ремонтних боксів та ветеринарної клініки підприємства у власних потребах працівників;

- продаж працівникам комбікормів власного виробництва за пільговими цінами;

- допомога в хімічній обробці угідь працівників тощо.

Невід'ємною особливістю успішної бізнес-стратегії аграрних підприємств є дотримання принципів соціальної відповідальності, найважливішими з яких є: систематичність та цільова спрямованість, завдяки чому відбувається зміцнення репутації підприємства та мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій, що виникають в процесах виробництва [4]. Поряд з тим розвиток соціальної відповідальності в Україні відбувається в основному на рівні певних проєктів та ініціатив.

Тож, незважаючи на ґрунтовний базис наукових праць та прикладних рекомендацій, нестача фінансових ресурсів та поява нових важливих для вітчизняного сільського господарства стратегічних завдань розвитку вимагають здійснення подальших наукових розробок у даній науково-практичній площині. Враховуючи складний стан економіки України через повномасштабне воєнне вторгнення на нашу територію, питання подальшого забезпечення сталого розвитку аграрного сектору залишається невирішеним, а для виходу з майбутньої кризи доцільним є аналіз успішного досвіду впровадження цілей сталого розвитку у діяльність лідируючих аграрних компаній.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є пошук ефективних практик впровадження соціальної відповідальності та

забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу України з метою подальшого поширення такого досвіду серед українських компаній.

Розглянуті напрацювання українських та вітчизняних вчених та згадані міжнародні дослідження дозволили нам сформулювати ряд припущень, щодо сталого розвитку українського агробізнесу:

- соціальна відповідальність українського агробізнесу перебуває ще на стадії формування, лише частина лідируючих компанії вже мають розроблену політику сталого розвитку чи програму соціальної відповідальності;

- діяльність щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності українських аграрних компаній охоплює всі три складові: екологічну, соціальну та економічну;

- лідери аграрного ринку, що розміщують власні акції на фондовому ринку або ведуть активну міжнародну діяльність демонструють міцну соціально відповідальну позицію, готують звітність зі сталого розвитку за міжнародними стандартами та мають розроблені політики за всіма напрямками стратегії сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропромисловий сектор показує динамічний розвиток протягом останніх років та посилює своє значення у структурі економіки України. У 2021 році сільське господарство створювало близько 11% ВВП України (валового внутрішнього продукту) і близько 17% робочих місць, а експорт сільськогосподарської продукції майже потроївся між 2010 і 2020 роками, досягнувши приблизно 59% від загального експорту країни [4]. З 2022 року Україна знаходиться у стані повномасштабної війни, а отже аграрний сектор виступає в ролі гаранта як продовольчої, так і економічної національної безпеки.

В Україні важливим механізмом активного розвитку агропромислового комплексу є агропромислові холдинги. Вони користуються значною часткою земельних угідь, гарантують до 38 % виробництва країни та до 41 % експорту різних сільськогосподарських культур. Також агропромислові холдинги відіграють провідну роль у запровадженні інноваційних технічних, організаційних та економічних рішень, збільшенні продуктивності виробництва та підкоренні зовнішніх ринків. Проте зміна ринкової кон'юнктури, негативні зміни навколишнього середовища призводять до постанови перед агропромисловими холдингами нових завдань,

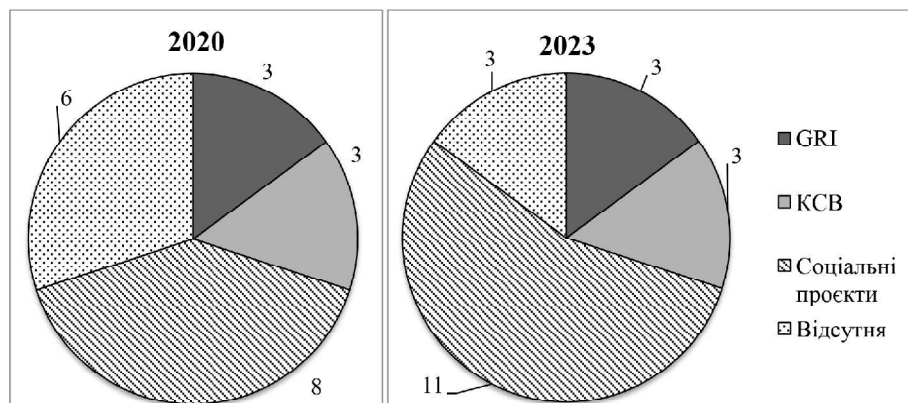


Рис. 1. Практика нефінансової звітності найбільших аграрних компаній України (ТОП-20 латифундистів)

Джерело: складено авторами на основі [2; 7—12].

від розв'язання яких залежить ефективність розвитку агропромислового сектору України.

Агропромислові холдинги займають значне місце у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції, насамперед зернових та олійних культур. Холдинги ефективніше, ніж малі підприємства залучають фінансові ресурси, вводять в експлуатацію інноваційні технології, підкорюють нові ринки збуту [5]. Високий ступінь економічної ефективності агрохолдингів визначений значною мірою запровад-

ної відповідальності, інші лідери аграрного ринку частково висвітлюють інформацію про власні соціальні проекти чи мають окремий розділ присвячений сталому розвитку (рис. 1).

Варто відзначити, певний позитивний тренд — ще 3 досліджуваних компанії з початком повномасштабної війни почали впроваджувати у своїй практиці локальні соціальні проекти. Поряд з тим, навіть серед лідерів аграрного ринку залишаються компанії, які взагалі ніяк не відображають власну соціально відповідальну позицію, що підтверджує наше припущення щодо наявності політики сталого розвитку чи програм корпоративної соціальної відповідальності у частини лідерів агроринку.

Для глибшого дослідження розвитку корпоративної соціальної відповідальності агроформувань України сконцентруємо свою увагу на лідерах впровадження стратегії сталого розвитку у власну діяльність. Так, агропромхолдинг "Астарта-Київ", компанії "Кернел" та "МХП" мають сформовані стратегії сталого розвитку, які публікують на офіційних сайтах компаній разом із щорічними звітами по їх виконанню. Компанії "Нібулон", "Континентал Фармерз Груп" та "Індустріальна молочна компанія" не мають сформованої стратегії сталого розвитку, однак розвивають власні програми корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1).

Результати аналізу основних напрямів соціальної відповідальності підтверджують нашу гіпотезу з приводу охоплення всіх трьох складових сталого розвитку. Так, серед основних напрямів соціальної відповідальності досліджуваних ком-

Таблиця 1. Аналіз діяльності найкрупніших агропромислових холдингів України щодо імплементації концепції сталого розвитку

Назва холдингу	Політика щодо забезпечення сталого розвитку	Основні напрями/ програми
Кернел	Стратегія сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності	Збереження довкілля Відповідальний роботодавець Підтримка місцевих громад Відповідальність за якість продукції
МХП	Стратегія сталого розвитку	Наші люди Гуманне ставлення до тварин Охорона довкілля БФ «МХП-громаді»
Астарта-Київ	Стратегія сталого розвитку	Розвиток громад Охорона праці Охорона навколишнього середовища Добробут тварин Стратегія декарбонізації
Континентал Фармерз Груп	Програма корпоративної соціальної відповідальності	Співпраця з фермерами Соціальні інвестиції Продовольча безпека Охорона навколишнього середовища
Індустріальна молочна компанія	Програма корпоративної соціальної відповідальності	Соціальна програма «ІМК допомагає» Охорона праці та здоров'я, безпека, охорона навколишнього середовища Персонал Збройна агресія росії
Нібулон	Програма корпоративної соціальної відповідальності	Всередині компанії Взаємодія з громадою Взаємодія з партнерами

Джерело: систематизовано авторами на основі [7—12].

паній можна виділити: навколишнє середовище, працівники, місцеві громади та добробут тварин. З 2022 році додалися ще окремі програми на підтримку збройних сил України, внутрішньо переміщених осіб чи постраждалих від військових дій.

Забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств базується на реалізації їх багатофункціональної місії в цілому та гармонізації основних складових економічної, соціальної та екологічної. Розглянемо детальніше особливості впровадження стратегії сталого розвитку компаній "Кернел", "МХП" та "Астарта-Київ".

Основною метою компанії Кернел у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності є розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в різні сфери, що пов'язані з діяльністю та досягненням стратегічних цілей агрохолдингу, що базується на трьох складових — соціальній, економічній та екологічній. Компанія у 2020 році приєдналася до Глобального договору ООН, щорічно звітує про свій прогрес щодо сталого розвитку і соціальної відповідальності і розміщує інформацію про свою діяльність у цьому напрямі на офіційному веб сайті. Основні напрямки сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності наведені у таблиці 2.

МХП має 20-річну історію взаємодії з міжнародними інвесторами, кредиторами та донорами й досконало знає їхні вимоги до сталого розвитку компаній. У 2021 році агрохолдинг приєднався до Глобального договору ООН. МХП демонструє комплексний підхід до соціальних та екологічних аспектів у регіонах присутності компанії забезпечує надійне партнерство з громадами та урахування інтересів усіх зацікавлених сторін. На сучасному етапі діяльність КСВ МХП спрямована на за-

Таблиця 2. Основні напрямки сталого розвитку та соціальної відповідальності компанії "Кернел"

Напрямки	Сутність	Затверджені документи
Збереження довкілля	комплексний екологічний підхід до захисту довкілля полягає в раціональному використанні природних ресурсів і збереженні здорового навколишнього середовища	Політика з охорони навколишнього середовища
Відповідальний роботодавець	10 тис. співробітників - найцінніший актив, який компанія підтримує у професійному й особистісному розвитку, пропонує конкурентну систему винагород, створює умови, щоб кожен з співробітників відчував себе щасливим на роботі	Політика з охорони праці HR політика Кернел
Підтримка місцевих громад	здійснюючи діяльність у сільській місцевості, команда компанії вкрай відповідально ставиться до благоустрою та розвитку населених пунктів	Політика взаємодії з громадами у регіонах присутності Кернел
Відповідальність за якість продукції	компанія докладає максимальних зусиль, щоб продукція (соняшникова олія) відповідала найвищим міжнародним стандартам якості.	Політика управління якістю та безпечністю продукції
Ділова етика і комплаєнс	чесна та відкрита робота, з метою протидії корупції та шахрайству, а також для недопущення конфлікту інтересів, захист акціонерів, топ-менеджменту, співробітників та контрагентів від комплаєнс-ризиків	Корпоративний кодекс Кодекс взаємодії з постачальниками Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції Політика рівних можливостей та культурного різноманіття Антидискримінаційна політика Політика свободи асоціацій та об'єднань

Джерело: систематизовано авторами на основі [10].

Таблиця 3. Основні напрямки сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності компанії "МХП"

Напрямки	Сутність	Затверджені документи
Охорона довкілля	оцінювання та мінімізація впливу господарської діяльності підприємств компанії на навколишнє природне середовище	Екологічна політика Політика землекористування
Турбота про тварин	ґрунтується на залученні кваліфікованого персоналу для забезпечення якісного харчування та створення комфортних умов утримання, турбота про стан здоров'я тварин	Політика гуманного відношення до тварин
Наші люди	підбір працівників з врахуванням мотивації, відповідності професійних і особистих компетенцій вимогам посади та цінностям компанії, забезпечення простору для професійного та особистісного росту	Кадрова політика Політика у сфері здоров'я, охорони праці, промислової та транспортної безпеки
Благодійний фонд «МХП — Громаді»	розвиток громад шляхом побудови партнерських відносин між громадами, владою та бізнесом	Процедура МХП щодо співпраці з громадами Політика надання благодійної допомоги Процедура по роботі з неурядовими організаціями
Корпоративна етика та комплаєнс	дотримання найвищих моральних та етичних стандартів, стандартів якості та безпеки	Кодекс етики МХП Кодекс бізнес-партнера Декларація доброчесності Політика управління конфліктами інтересів

Джерело: систематизовано авторами на основі [11].

Таблиця 4. Основні напрямки сталого розвитку та соціальної відповідальності агропромхолдингу "Астарта-Київ"

Напрямки	Сутність	Затверджені документи
Охорона навколишнього середовища	зменшення впливу на навколишнє середовище шляхом розробки та впровадження програм з ресурсо- та енергоефективності, мінімізації відходів, раціонального споживання водних ресурсів	Політика сталого розвитку аграрного виробництва Політика з охорони навколишнього середовища Політика з охорони та збереження лісів
Добробут тварин	забезпечення хороших умов утримання тварин, гуманного ставлення до тварин	Політика добробуту тварин
Охорона праці	компанія забезпечує безпечні умови праці та постійно працює над їх покращенням	HR політика Політика компанії щодо захисту прав людини
Розвиток громад	соціальні локальні проєкти у регіонах присутності, що дають результати у довгостроковій перспективі	План взаємодії зі стейкхолдерами
Етика та комплаєнс	Астарта прагне зберегти та примножити довіру до компанії з боку своїх контрагентів та партнерів, а також посилити позиції на ринку	Політика щодо протидії корупції Санкційна політика Кодекс ділової етики
Стратегія декарбонізації	скорочення викидів парникових газів на 44% до 2030 року	Політика зі зміни клімату, парникових газів та енергоефективності

Джерело: систематизовано авторами на основі [12].

безпечення реалізації соціальних потреб: розвиток мікропідприємництва, втілення гуманітарних ініціатив у громадах, соціалізацію внутрішньо переміщених осіб (табл. 3).

Вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг "Астарта-Київ". Астарта є публічною європейською компанією, що веде соціально-відповідальний бізнес і виробляє продовольчі товари з орієнтацією на глобальні ринки. Компанія у 2008 році долучилась до Глобального договору ООН. Сталий розвиток компанії неможливий без побудови партнерських відносин із стейкхолдерами.

Детальний аналіз основних напрямків сталого розвитку та соціальної відповідальності компанії, підтвердив гіпотезу, що лідируючі українські аграрні компанії сьогодні демонструють найкращі практики екологічної та соціальної відповідальності. Діяльність компаній у цьому напрямку охоплює всі зацікавлені сторони: акціонерів, інвесторів, співробітників, кредиторів, споживачів, постачальників, пайовиків, місцеві громади та фермерів, молодь, ЗМІ, органи влади.

Варто відзначити значний вплив повномасштабної війни на сталий розвиток українського агробізнесу. Так, в умовах впливу дестабілізуючих подій ключовим завданням напряму корпоративної соціальної відповідальності більшості компаній стає забезпечення соціальної стійкості як базису для активізації імплементації принципів сталого розвитку в діяльність ком-

паній. Компаніями ініційовано цілий ряд проєктів по відновленню деокупованих громад, наданню психологічної та гуманітарної допомоги, ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб та на підтримку збройних сил України.

Також важливим є те, що всі досліджувані компанії активно розвивають напрям "Етика і комплаєнс". Протидія корупції та будь-яким іншим проявам шахрайства в аграрній галузі — це тривала системна робота, якій українські компанії приділяють багато уваги у зв'язку з активною інтеграцією до міжнародного простору. Імплементація комплаєнс-функції сприяє посиленню довіри й прозорості як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Забезпечення етики та включення комплаєнс-заходів до операційних процесів мінімізує ризики, створює правильну культуру ведення бізнесу та дозволяє приймати ефективніші господарські рішення в умовах сьогодення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, корпоративна соціальна відповідальність сьогодні є однією з ключових особливостей конкурентоспроможності аграрного бізнесу з точки зору інтеграції України у світовий економічний простір, де неекономічні фактори разом з економічними показниками діяльності відіграють все більшу роль у досягненні конкурентоспроможності компаній.

Стратегія сталого розвитку більшості агроформувань все ще перебувають у стані розробки, але поряд з тим є ряд крупних українських агровиробників, які мають чітко сформульовану політику сталого розвитку та готують нефінансові звіти за стандартами GRI. Найширше застосовуються інструменти нефінансової звітності компанії, які залучають кошти на міжнародному фондовому ринку. Серед основних напрямків сталого розвитку та соціальної відповідальності українського агробізнесу можна виділити: турботу про власних співробітників, забезпечення етичного та відповідального управління, зміцнення добробуту громад та підвищення якості продукції зі зменшенням негативного впливу на довкілля.

Подальшого дослідження потребує роль соціальної відповідальності у розвитку компанії в цілому та пошук аргументів і можливо-

стей впровадження цілей сталого розвитку в діяльність всіх агроформувань України.

Література:

1. Байдала В., Єрмаков О., Тюріна А., Нагорний В. Нагорна О., Рубан О. Соціально-економічні виклики у контексті сталого розвитку аграрного бізнесу: монографія. Київ: Вид. "Нова столиця", 2023. 208 с.

2. Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г., Рихлівський М., Волков І. Теоретичні підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 12 (26) С. 200—216. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-200-215](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-200-215).

3. Гребеннікова А.А., Чепчак Д.Р. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності аграрних формувань. Електронне фахове видання з економіки "Ефективна економіка". 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81>.

4. Hopka, M., & Kovtun, O. Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. Economics and Business Management, 2024. 15 (3), 87—99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.

5. Yermakov, O. and Nahorny, V. On the issue of development of corporate social responsibility of agricultural business entities. Agrosvit, 2021. vol. 23, pp. 17—24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.23.17>.

6. Агрохолдинги України. Рейтинг агрохолдингов за площею земель. Доступно за посиланням: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy>.

7. Корпоративна соціальна відповідальність. Офіційний веб-сайт "Continental Farmers Group". URL: <https://cfg.com.ua/en/csr/>.

8. Соціальна програма "ІМК. Допомога людям". Офіційний сайт "ІМК". Доступно за посиланням: <https://imcagro.com.ua/en/business-overview/social-program-imc-aid-to-people>.

9. Соціально відповідальний бізнес. Офіційний веб-сайт ТОВ "Нібулон". URL: <https://www.nibulon.com/data/corporate-social-responsibility/socially-responsible-business.html>.

10. Сталий розвиток. Офіційний веб-сайт "Кернел". URL: <https://www.Кернел.ua/sustainable-development/>.

11. Сталий розвиток. Офіційний веб-сайт агропромислового холдингу "Астарта". URL: <https://astartaholding.com/en/sustainability/>.

12. Сталий розвиток. Офіційний веб-сайт компанії "МХП". URL: <https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniiu/stalyy-rozvytok>.

References:

1. Bajdala, V. Yermakov, O. Tiurina, A. Nahorny, V. Nahorna, O. and Ruban, O. (2023), Sotsial'no-ekonomichni vyklyky u konteksti staloho rozvytku ahrarnoho biznesu [Socio-economic challenges in the context of sustainable development of agribusiness], Nova stolytsia, Kyiv, Ukraine.

2. Mostens'ka, T.L. Mostens'ka, T.H. Rykhlyv-s'kyj, M. and Volkov, I. (2023), "Theoretical approaches to defining corporate social responsibility", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, vol. 12 (26), pp. 200—216. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-200-215](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-200-215).

3. Hrebennikova, A. and Chepchak, D. (2021), "Development of corporate social responsibility of agrarian formations", Efektyvna ekonomika, vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81>.

4. Hopka, M. and Kovtun, O. (2024), "Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration", Economics and Business Management, vol. 15 (3), pp. 87—99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.

5. Yermakov, O. and Nahorny, V. (2021), "On the issue of development of corporate social responsibility of agricultural business entities", Agrosvit, vol. 23, pp. 17—24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.23.17>.

6. tripoli.land (2025), "Ukrainian agricultural holdings. Rating of agricultural holdings by land area", available at: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy> (Accessed 05 Dec 2025).

7. Continental Farmers Group (2025), "Corporate social responsibility", available at: <https://cfg.com.ua/en/csr/> (Accessed 05 Dec 2025).

8. IMC (2025), "Social program "IMC. Helping people"", available at: <https://imcagro.com.ua/en/business-overview/social-program-imc-aid-to-people> (Accessed 05 Dec 2025).

9. Nibulon (2025), "Socially responsible business", available at: <https://www.nibulon.com/data/corporate-social-responsibility/socially-responsible-business.html> (Accessed 05 Dec 2025).

10. Kernel (2025), "Sustainable development", available at: <https://www.Кернел.ua/sustainable-development/> (Accessed 05 Dec 2025).

11. Astarta (2025), "Sustainable development", available at: <https://astartaholding.com/en/sustainability/> (Accessed 05 Dec 2025).

12. MHP (2025), "Sustainable development", available at: <https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniiu/stalyy-rozvytok> (Accessed 05 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 336.2

І. Я. Максименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6183>
І. О. Гребенюк,
магістрант кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8496-4916>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.214

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

I. Maksymenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"
I. Grebenyuk,
Master 6th year of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"

MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL IN ENTERPRISE MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Стаття присвячена комплексному аналізу сучасних підходів до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством, визначенню ключових проблем їх функціонування та окресленню перспективних напрямів удосконалення. У роботі систематизовано теоретико-методологічні засади організації облікових процесів, розкрито роль аналітичності, деталізації господарських операцій та структурованої внутрішньої звітності у забезпеченні ефективного управління ресурсами підприємства. Особливу увагу приділено внутрішньому контролю як інструменту попередження ризиків, зміцнення фінансової дисципліни та підвищення достовірності управлінської інформації.

Підкреслено, що функціонування обліково-контрольної системи в сучасних умовах ринкового середовища має ґрунтуватися на принципах своєчасності, точності, прозорості та цілісності інформаційних потоків. Водночас низка викликів, таких як використання застарілих методик обліку, недостатня аналітичність даних, фрагментарність контрольних процедур і неузгодженість внутрішніх регламентів, ускладнюють реалізацію цих принципів на практиці. У цьому контексті підприємства потребують адаптивного та системного підходу до модернізації обліку й контролю, який враховуватиме специфіку їхнього функціонування, масштаби діяльності та ступінь ризиковості операцій.

Аргументовано, що удосконалення системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю є важливою умовою підвищення ефективності управління підприємством і забезпечення його фінансової стійкості. Зокрема, впровадження ризик-орієнтованих контрольних процедур, удосконалення регламентів документування операцій, розширення внутрішньої звітності, а також підвищення кваліфікації персоналу сприяють своєчасному виявленню відхилень, запобіганню фінансовим порушенням та оптимізації використання ресурсів. Важливим чинником переходу до більш ефективної обліково-контрольної системи є також гармонізація облікової політики підприємства та впорядкування внутрішніх процедур відповідно до сучасних управлінських потреб.

У висновку наголошено, що сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю повинні базуватися на принципах гнучкості, структурованості та орієнтації на управлінські потреби підприємства. Це дозволить оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, забезпечувати достовірність і повноту фінансових даних, підвищувати якість управлінських рішень та сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного розвитку економіки.

The article is devoted to a comprehensive analysis of modern approaches to the organization of accounting and internal control in enterprise management, identifying key problems of their functioning and outlining promising areas of improvement. The work systematizes the theoretical and methodological principles of the organization of accounting processes, reveals the role of analytics, detailing of business transactions and structured internal reporting in ensuring effective management of enterprise resources. Particular attention is paid to internal control as a tool for preventing risks, strengthening financial discipline and increasing the reliability of management information. It is emphasized that the functioning of the accounting and control system in modern market conditions should be based on the principles of timeliness, accuracy, transparency and integrity of information flows. At the same time, a number of challenges, such as the use of outdated accounting methods, insufficient data analytics, fragmentation of control procedures and inconsistency of internal regulations, complicate the implementation of these principles in practice. In this context, enterprises need an adaptive and systematic approach to the modernization of accounting and control, which will take into account the specifics of their functioning, the scale of activities and the degree of riskiness of operations.

It is argued that improving the accounting and internal control system is an important condition for increasing the efficiency of enterprise management and ensuring its financial stability. In particular, the implementation of risk-oriented control procedures, improving the regulations for documenting operations, expanding internal reporting, as well as improving personnel training contribute to the timely detection of deviations, preventing financial violations and optimizing the use of resources. An important factor in the transition to a more effective accounting and control system is also the harmonization of the enterprise's accounting policy and streamlining internal procedures in accordance with modern management needs.

The conclusion emphasizes that modern approaches to organizing accounting and internal control should be based on the principles of flexibility, structuring and orientation to the management needs of the enterprise. This will allow you to quickly respond to changes in the internal and external environment, ensure the reliability and completeness of financial data, improve the quality of management decisions, and help strengthen the competitive position of the enterprise in the conditions of dynamic economic development.

Ключові слова: бухгалтерський облік, внутрішній контроль, управлінський облік, обліково-контрольна система, аналітична звітність, ризик-орієнтований контроль, фінансова дисципліна, ефективність управління підприємством.

Key words: accounting, internal control, management accounting, accounting and control system, analytical reporting, risk-based control, financial discipline, efficiency of enterprise management.

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

Організація бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю на підприємствах є ключовою передумовою забезпечення їхнього стабільного функціонування, фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного економічного середовища. У ринкових умовах облік втрачає роль суто реєстраційного інструмента та перетворюється на стратегічний елемент управління, що забезпечує керівництво своєчасною, достовірною й аналітично насиченою інформацією. Від ефективності побудови облікової системи залежить якість управлінських рішень, точність планування, оптимальність використання ресурсів і рівень контролю за господарськими процесами.

У сучасних умовах підприємства стикаються з необхідністю адаптації до зростання обсягів інформації, підвищення вимог інвесторів і партнерів до прозорості діяльності, а також до потреби посилення фінансової дисципліни. Це зумовлює актуальність удосконалення підходів до організації обліку, зокрема шляхом впорядкування системи рахунків, деталізації операцій, розширення внутрішньої звітності та підвищення аналітичності облікових даних. Така трансформація забезпечує підприємствам можливість своєчасно виявляти відхилення в діяльності, формувати реалістичні прогнози та оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Не менш важливою складовою ефективного управління виступає внутрішній контроль, який нині розглядається не лише як механізм виявлення помилок чи порушень, а як превен-

тивний інструмент, здатний забезпечувати систематичний моніторинг ризиків, оцінювання надійності облікових процедур і запобігання фінансовим втратам. Впровадження ризик-орієнтованих підходів, регулярний контроль відповідності фактичних показників плановим, а також удосконалення механізмів документування та перевірки господарських операцій сприяють зміцненню внутрішнього фінансового контролю.

Проблема полягає в тому, що значна частина підприємств продовжує використовувати традиційні, часто застарілі методи організації обліку й контролю, які не повною мірою відповідають сучасним потребам управління. Недостатня аналітичність даних, фрагментарність контрольних процедур, невпорядкованість внутрішньої документації та несистемність контролю можуть призводити до неефективного використання ресурсів, фінансових порушень і стратегічних помилок.

Таким чином, наукова й практична значущість проблеми обумовлена необхідністю модернізації системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю на підприємствах, орієнтованої на забезпечення прозорості, підвищення якості управлінських рішень та мінімізацію ризиків. Формування чітко структурованої, аналітично насиченої та контрольованої облікової системи є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств у динамічних умовах сучасної економіки та зростаючих вимог до фінансової звітності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю на підприємствах посідає вагомe місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки ефективність обліково-контрольної системи безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень і фінансову стабільність суб'єктів господарювання. Значний внесок у теоретико-методологічний розвиток даної сфери зробили провідні вітчизняні науковці, серед яких: Білуха М.Т., Бутинець Ф.Ф., Герасимович А.М., Голов С.Ф., Гуцайлюк З.В., Єфіменко В.І., Завгородній В.П., Задорожний З.В., Кужельний М.В., Кузьмінський А.М., Лишиленко В.І., Нападовська А.В., Пилипенко І.І., Пушкар М.С., Сук А.К., Ткаченко Н.М., Чебанова Н.В. та Шевчук В.О. У їхніх працях ґрунтовно досліджено питання організації облікової політики, документального забезпечення обліку, методичних підходів до формування облікових да-

них, побудови системи внутрішнього контролю, а також класифікації ризиків і механізмів їх мінімізації.

Науковці наголошують на необхідності забезпечення об'єктивності, послідовності та аналітичності облікової інформації, що є основою для якісного управління підприємством. Особливе значення у працях дослідників приділяється удосконаленню внутрішнього контролю як інструмента запобігання помилкам і зловживанням, підвищенню рівня відповідальності виконавців, забезпеченню дотримання облікових регламентів та процедур.

Разом із тим, попри наявні наукові здобутки, низка актуальних аспектів організації обліку та контролю потребує подальшого розвитку. Передусім це стосується таких питань, як гармонізація облікової політики з вимогами сучасного економічного середовища, удосконалення первинного документування, оптимізація облікових процесів у частині трудомістких операцій, посилення аналітичної складової обліку та розроблення практичних методів підвищення ефективності внутрішнього контролю.

Актуальними залишаються й питання взаємодії між обліковими та контрольними підрозділами підприємств, формування єдиної інформаційної інфраструктури, удосконалення внутрішніх регламентів, методики оцінки контрольного середовища та розроблення інструментів, здатних забезпечити своєчасне виявлення відхилень у фінансово-господарській діяльності. У сучасних умовах динамічних економічних змін особливої уваги потребують нові підходи до класифікації ризиків, оцінювання контрольних процедур і формування системи превентивного контролю.

Таким чином, навіть за наявності значного наукового доробку, проблематика удосконалення організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю на підприємстві залишається актуальною та потребує подальшого теоретичного й практичного опрацювання. Поглиблення наукових досліджень у даному напрямі сприятиме формуванню ефективних моделей обліково-контрольної системи, здатних забезпечити достовірність фінансової інформації, зміцнення фінансової дисципліни та підвищення результативності управління підприємством.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування теоретичного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи бухгал-

терського обліку та внутрішнього контролю на підприємстві в умовах зростаючих вимог до обґрунтованості управлінських рішень, прозорості господарських операцій та забезпечення фінансової стабільності. Реалізація означеної мети передбачає визначення ключових сучасних підходів до організації облікових процедур, виявлення можливостей класичної системи обліку, оцінку її обмежень та встановлення оптимальних напрямів розвитку внутрішньоконтрольного середовища.

У статті планується розглянути механізми вдосконалення структури облікової політики, підвищення аналітичності облікових даних, поліпшення документального забезпечення та організації інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства. Окрема увага приділяється проблемам функціонування традиційних систем контролю, зокрема недостатній регламентованості процедур, ризикам помилок у первинних документах, трудомісткості облікових операцій і труднощам у координації дій між відповідальними особами.

Досягнення поставленої мети також передбачає обґрунтування практичних заходів щодо оптимізації внутрішнього контролю, які забезпечать підвищення достовірності даних, своєчасне виявлення відхилень, запобігання фінансовим порушенням та зміцнення фінансової дисципліни на підприємстві. Результати дослідження створять концептуальну основу для модернізації системи обліку, сприятимуть підвищенню якості управління фінансово-господарською діяльністю та забезпечать підприємству можливість ефективного реагування на сучасні виклики, зумовлені динамічністю економічного середовища та підвищенням вимог до транспарентності корпоративних процесів.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю на підприємстві є ключовим інструментом забезпечення прозорості фінансової інформації, ефективного управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності. Сучасний етап розвитку бізнес-середовища характеризується зростанням обсягів облікової інформації, посиленням вимог до фінансової дисципліни, цифровізацією управлінських процесів та інтеграцією міжнародних стандартів обліку та аудиту.

Таблиця 1. Система організації обліку та внутрішнього контролю на підприємстві

Етап процесу	Основна функція	Інструменти та методи	Роль у системі контролю
Формування облікової політики	Визначення принципів, методів і стандартів	Внутрішні регламенти, стандарти IFRS, локальні положення	Забезпечує єдину основу для ведення обліку та контролю
Первинний облік	Фіксація господарських операцій	Платежі, рахунки-фактури, документи про витрати	Формує достовірну базу для аналізу та контролю
Аналітичний облік	Деталізація ресурсів, доходів і витрат	Субрахунки, облікові панелі, CRM/ERP-системи	Підсилює управлінські рішення та виявлення ризиків
Синтетичний облік	Узагальнення фінансової інформації	Баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт руху грошових коштів	Забезпечує фінансову звітність та відповідність стандартам
Внутрішній контроль	Контроль правильності, законності і ефективності	Регулярні перевірки, аудит, автоматизовані системи	Мінімізує ризики помилок та шахрайства
Внутрішній аудит	Оцінка ефективності системи контролю	Оцінка ризиків, тестування процедур, звіти	Підвищує якість управління та виявляє проблемні зони

Організація обліку та контролю на підприємстві передбачає комплексну взаємодію процесів первинного, аналітичного та синтетичного обліку з механізмами внутрішнього контролю, аудиту та управлінського аналізу. Такий підхід забезпечує достовірність, повноту та своєчасність даних для прийняття управлінських рішень, планування фінансових потоків та мінімізації ризиків неправомірного використання ресурсів.

Запропонована модель організації обліку та внутрішнього контролю (табл. 1) демонструє послідовність руху інформації — від первинної документації до формування фінансової та управлінської звітності, включаючи контрольні механізми. Вона відображає взаємозв'язок між операційними процесами, управлінським обліком і внутрішнім аудитом, забезпечуючи комплексний підхід до управління фінансами підприємства.

Ефективність обліку та контролю на підприємстві визначається здатністю системи адаптуватися до сучасних викликів: цифровізації, росту обсягів даних, інтеграції міжнародних стандартів та ризик-орієнтованого управління. Водночас, підприємства стикаються з низкою проблем:

- недостатньою автоматизацією облікових і контрольних процедур;
- низьким рівнем інтеграції між підрозділами;
- дефіцитом кваліфікованого персоналу у сфері внутрішнього аудиту та контролю;

Таблиця 2. Проблеми та напрями вдосконалення обліку і внутрішнього контролю на підприємстві

Проблема	Сутність проблеми	Наслідки для підприємства	Напрямок удосконалення
Низький рівень цифрової інтеграції	Несумісність облікових систем та ERP-платформ	Зниження оперативності, дублювання даних	Інтеграція цифрових систем, автоматизація процесів
Недостатній розвиток аналітичного обліку	Відсутність детальних субрахунків та панелей управління	Складність управлінського аналізу, ризики помилок	Поглиблення аналітики, впровадження інтерактивних панелей показників
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Нестача фахівців з внутрішнього аудиту та контролю	Низька ефективність контролю, затримка звітності	Навчальні програми, підвищення кваліфікації, сертифікація фахівців
Відсутність ризик-орієнтованих моделей	Контроль націлений на формальність, а не ризики	Неефективне використання ресурсів контролю	Впровадження ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, цифрова аналітика ризиків
Невідповідність міжнародним стандартам	Процедури не узгоджені з IFRS, COSO, ISO	Зниження довіри інвесторів і партнерів	Гармонізація процедур, впровадження міжнародних практик обліку та аудиту

— відсутністю системного впровадження ризик-орієнтованих моделей;

— необхідністю гармонізації облікової та контрольної системи з міжнародними стандартами IFRS, COSO та ISO.

Таблиця 2 узагальнює проблеми та можливі напрями удосконалення організації обліку та внутрішнього контролю на підприємстві.

Виявлені проблеми підкреслюють системний характер викликів у сфері обліку та внутрішнього контролю на підприємствах. Комплексне вирішення потребує одночасного розвитку аналітичного обліку, цифровізації процесів, впровадження ризик-орієнтованих механізмів та підвищення кваліфікації персоналу.

Запровадження інтегрованих ERP-систем, автоматизованих панелей показників, цифро-

вих інструментів контролю та внутрішнього аудиту дозволяє підвищити прозорість, знизити ризики помилок і шахрайства, забезпечити оперативну і достовірну фінансову інформацію для прийняття управлінських рішень.

Рис. 1. демонструє системну взаємодію між основними елементами облікової та контрольної діяльності підприємства. У запропонованій моделі облік виступає не лише як технічний процес реєстрації даних, а як інтегрована інформаційно-аналітична система, що забезпечує управлінський і фінансовий контроль.

Перший етап — формування облікової політики — є концептуальним підґрунтям для роботи облікової системи та визначає методологію оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат, принципи внутрішнього контролю, порядок документообігу. Цей блок створює нормативний каркас, який забезпечує єдині стандарти облікової діяльності на всіх рівнях підприємства.

Другий етап — первинна реєстрація господарських операцій — охоплює фіксацію економічних подій у первинних документах. На цьому рівні формується базовий масив інформації, який є ключовим для подальшого аналізу та контролю. Правильність, своєчасність і повнота первинного обліку визначають точність фінансових показників.

Третій блок — аналітичний облік — забезпечує деталізацію даних за напрямками діяльності, видами ресурсів, підрозділами та контрагентами. Аналітичні рахунки дозволяють

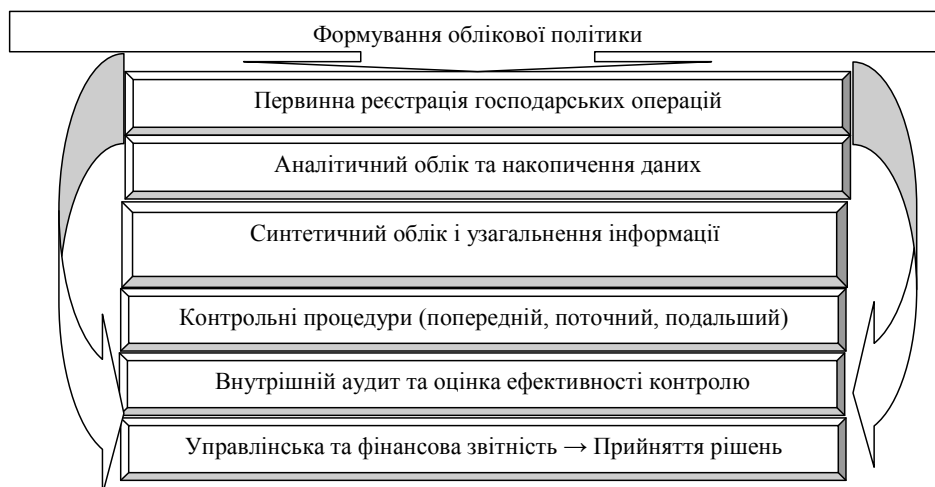


Рис. 1. Логіко-структурна схема взаємодії обліку та внутрішнього контролю

здійснювати глибоку оцінку використання активів, аналіз витрат, формування управлінських показників. Цей рівень сприяє виявленню відхилень і ризиків, що є підґрунтям для контролю.

Четвертий етап — синтетичний облік — узагальнює аналітичні дані у формі зведених облікових регістрів, що використовуються для складання фінансової звітності. Синтетичний облік забезпечує інтеграцію всієї інформації підприємства та формує системний погляд на його фінансовий стан.

П'ятий компонент — контрольні процедури. Вони включають попередній контроль (до здійснення операцій), поточний контроль (під час їх виконання) та подальший контроль (після завершення операцій і закриття облікових періодів). Контроль охоплює перевірку правомірності операцій, відповідності внутрішнім регламентам, точності даних, а також мінімізацію ризиків помилок і шахрайства.

Шостий блок — внутрішній аудит — виконує оцінку ефективності облікової роботи та систем контролю. Він виявляє слабкі місця, аналізує ризики, перевіряє достовірність облікових даних і формує рекомендації для удосконалення. Внутрішній аудит виступає незалежним механізмом підвищення якості управління.

Завершальним етапом є формування управлінської та фінансової звітності, які слугують інформаційною базою для стратегічного та оперативного управління. На основі даних обліку та результатів контролю керівництво підприємства приймає рішення щодо оптимізації бізнес-процесів, розподілу ресурсів, інвестицій, управління ризиками та підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 3 відображає основні можливості й виклики, характерні для організації системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю, що ґрунтується на традиційних підходах, ручних процедурах і документальній фіксації операцій. З одного боку, класична модель обліку забезпечує високу ступінь деталізації господарських операцій, чітку фіксацію даних у первинних документах і можливість формування структурованої облікової політики, що відповідає чинним нормативним вимогам. Це сприяє послідовності облікових

Таблиця 3. Можливості та виклики сучасної організації класичного обліку та внутрішнього контролю на підприємстві

Можливості	Їх характеристика	Виклики	Сутність викликів
1. Удосконалення облікової політики	Можливість чіткого розмежування процедур, підвищення прозорості та послідовності обліку	1. Висока трудомісткість облікових процесів	Значний обсяг ручних операцій, ризик технічних помилок, повільність опрацювання даних
2. Розвиток системи внутрішнього контролю	Посилення контролю за господарськими операціями, зменшення порушень	2. Недостатність регламентації контрольних процедур	Нечіткий розподіл відповідальності, відсутність єдиних стандартів контролю
3. Поглиблення аналітичного обліку	Збільшення кількості субрахунків, можливість детальнішого фінансового аналізу	3. Обмеженість аналітичних розрізів у традиційній системі обліку	Складність формування розширеної управлінської звітності
4. Підвищення ролі документального оформлення	Забезпечення достовірності даних шляхом чіткої перевірки первинних документів	4. Ризики помилок у первинних документах	Недоліки їх заповнення, неточності, відсутність належного контролю
5. Оптимізація взаємодії між бухгалтерією та структурними підрозділами	Поліпшення обміну інформацією, узгодженість облікових даних	5. Комунікаційні розриви між підрозділами	Несвоєчасність передачі документів, дублювання інформації
6. Гармонізація облікових процедур із національними стандартами	Підвищення точності, зіставності та правомірності облікових операцій	6. Часті зміни нормативної бази	Необхідність постійних адаптацій, можливі помилки у застосуванні норм

процедур, підвищенню прозорості фінансових операцій і забезпеченню належного рівня контролю.

З іншого боку, традиційний облік має низку суттєвих обмежень, що проявляються у значній трудомісткості ручних операцій, ризиках допущення помилок, недостатній регламентованості контрольних заходів та обмеженості аналітичних можливостей. Проблеми взаємодії між структурними підрозділами, затримки в передачі документації й часті зміни законодавства додатково ускладнюють ефективність роботи бухгалтерії та внутрішніх контролерів.

Узагальнюючи зміст таблиці, можна стверджувати, що успішний розвиток системи обліку потребує системного вдосконалення: підвищення якості документального оформлення, чіткої регламентації контрольних процедур, оптимізації обміну інформацією між підрозділами та гармонізації облікової політики з чинними національними стандартами. Лише комплексний підхід до зміцнення обліково-контрольної системи дозволяє мінімізувати можливі ризики, підви-

щити достовірність даних та забезпечити ефективне управління підприємством у традиційних умовах.

ВИСНОВКИ

Сучасні підходи до організації обліку та внутрішнього контролю на підприємстві характеризуються інтегрованістю, цифровізацією та орієнтацією на ризики, що зумовлює суттєве переосмислення ролі облікової системи в управлінні бізнесом. Облік перестає бути виключно інструментом фіксації господарських операцій і трансформується у стратегічний інформаційно-аналітичний ресурс, який забезпечує прозорість, обґрунтованість та ефективність управлінських рішень. Удосконалення системи внутрішнього контролю спрямоване на своєчасне виявлення порушень, мінімізацію операційних і фінансових ризиків, підвищення відповідальності персоналу та формування культури корпоративної безпеки.

Отже, сучасні моделі організації обліку та внутрішнього контролю потребують системного підходу, стратегічного бачення та гнучкого поєднання традиційних і інноваційних практик. Ефективна їх реалізація забезпечує не лише достовірність облікової інформації, а й формує основу для сталого розвитку підприємства, підвищення його економічної стійкості та здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Література:

1. Maksymenko, I., Akimov, A., Dimich A., (2025). Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 № 4, pp. 106—118. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>
2. Maksymenko, I., Chumak O., Akimov A., (2023). Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-137-144>
3. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing. 2017. P. 268—275. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-268-275>
4. Максименко І. Я. Особливості обліку необоротних активів бюджетних установ. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3152> (дата звернення 22.11.2025).

www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3152 (дата звернення 22.11.2025).

5. Максименко І. Я., Сопілко О. А. Державний фінансовий контроль як важливий фактор дієвості ведення обліку та аналізу діяльності бюджетних установ. *Агросвіт*. 2016. № 15—16. С. 36—40. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2016/7.pdf (дата звернення 22.11.2025).

6. Максименко І. Я. Особливості проведення державного фінансового контролю в частині складання і виконання кошторисів бюджетних установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 42—44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/10.pdf (дата звернення 22.11.2025).

References:

1. Maksymenko, I. and Akimov, A. and Dimich A., (2025), "Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11, no. 4, pp. 106—118. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>.
 2. Maksymenko, I. and Chumak O. and Akimov A., (2023), "Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-137-144>
 3. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, no. 5, pp. 268—275. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-268-275>
 4. Maksymenko, I. (2014). "Peculiarities of accounting for non-current assets of budgetary institutions", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, pp. 268—275, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3152> (Accessed 22 November 2025).
 5. Maksymenko, I. and Sopilko, O. (2016). "State financial control as an important factor in the effectiveness of accounting and analysis of the activities of budgetary institutions", *Ahrosvit*, vol. 15—16, pp. 36—40, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2016/7.pdf (Accessed 22 November 2025).
 6. Maksymenko, I. and Radchenko, Y. (2017). "Features of state financial control in the preparation and execution of budget estimates of budgetary institutions", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 42—44, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/10.pdf (Accessed 22 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.*

УДК 338.439.5:339.138

І. Г. Кадирус,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5024-6549>

О. В. Кравець,
старша викладачка кафедри маркетингу
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6661-0184>

Д. В. Романенко,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0078-5006>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.221

СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

I. Kadyrus,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Kravets,
Senior Lecturer of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University
D. Romanenko,
Master of the second year of study, Dnipro State Agrarian and Economic University

**STIMULATION OF MARKET SALES OF AGRICULTURAL PRODUCTS AS A STRATEGIC
TOOL FOR THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF FARM HOLDINGS
IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY**

У статті розглянуто актуальні проблеми організації та стимулювання збуту в аграрному секторі в умовах зростаючої конкуренції, ринкової нестабільності, зміни споживчих уподобань, впливу цифровізації та воєнних викликів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння сутності стимулювання збуту як ключового елемента маркетингових комунікацій. Визначено, що в динамічних ринкових умовах саме ефективне стимулювання продажів відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого прибутку підприємства, нарощуванні обсягів реалізації продукції та формуванні постійної клієнтської бази.

Зазначено, що нестабільність ринкового середовища та воєнні виклики суттєво ускладнюють забезпечення ефективності збутової діяльності фермерських господарств, які мають обмежені фінансові, кадрові та організаційні ресурси.

Встановлено, що система збуту у фермерських господарствах має низку недоліків: недостатній рівень маркетингової активності, обмеженість інструментів стимулювання, відсутність клієнтської бази та аналізу повторних покупок, низька впізнаваність підприємств тощо. Значний вплив на зниження результативності збуту мають зовнішні фактори руйнування інфраструктури, логістичні бар'єри, підвищення цін на сільськогосподарську продукцію, ризики неплатежів, залежність від посередників, значний дефіцит трудових ресурсів у воєнний період. На основі теоретичного та практичного аналізу визначено комплекс проблем, що перешкоджають ефективній реалізації продукції фермерських господарств.

Запропоновані напрями вдосконалення системи стимулювання збуту, серед яких впровадження програм лояльності, формування клієнтської бази, розвиток комунікаційної активності, підвищення маркетингової компетентності, розширення каналів збуту. Комплексне застосування інструментів стимулювання збуту сприятиме зміцненню конкурентних позицій аграрних товаровиробників, підвищенню стабільності їх фінансових результатів і формуванню стійкої моделі взаємодії зі споживачами в умовах динамічного зовнішнього середовища.

The article considers the current problems of organizing and stimulating sales in the agricultural sector in the conditions of growing competition, market instability, changing consumer preferences, the impact of digitalization and military challenges. Modern scientific approaches to understanding the essence of sales stimulation as a key element of marketing communications are analyzed. It is determined that in dynamic market conditions, it is effective sales stimulation that plays a key role in ensuring sustainable profits of the enterprise, increasing product sales volumes and forming a permanent customer base.

It is noted that the instability of the market environment and military challenges significantly complicate ensuring the effectiveness of sales activities of farms that have limited financial, personnel and organizational resources.

It is established that the sales system in farms has a number of shortcomings: insufficient level of marketing activity, limited incentive tools, lack of customer base and analysis of repeat purchases, low recognition of enterprises, etc. A significant impact on the reduction of sales performance is exerted by external factors destruction of infrastructure, logistical barriers, increase in prices for agricultural products, risks of non-payment, dependence on intermediaries, significant shortage of labor resources during the war period. Based on theoretical and practical analysis, a set of problems that hinder the effective sale of farm products has been identified.

Directions for improving the sales promotion system are proposed, including the implementation of loyalty programs, the formation of a client base, the development of communication activity, increasing marketing competence, and the expansion of sales channels. The comprehensive use of sales promotion tools will contribute to strengthening the competitive positions of agricultural producers, increasing the stability of their financial results, and forming a sustainable model of interaction with consumers in a dynamic external environment.

Ключові слова: збут, стимулювання збуту, фермерські господарства, збутова політика, аграрний сектор.

Key words: sales, sales promotion, farms, sales policy, agricultural sector.

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

Зростання рівня конкуренції на ринку, зміна уподобань споживачів і стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінюють підходи до організації збутової діяльності в аграрному секторі [1]. В умовах нестабільного ринкового середовища саме ефективне стимулювання продажів відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого прибутку, нарощуванні обсягів реалізації та формуванні постійної клієнтської бази. Комплексний підхід до управління збутом охоплює не лише поточне уп-

равління збутовими процесами, а й стратегічне планування заходів їх оптимізації та розвитку, що забезпечує підвищення ефективності реалізації продукції в довгостроковій перспективі.

За цих умов, зростає актуальність запровадження сучасних методів управління стимулюванням збуту, які б поєднували адаптивність, точність і зосередження уваги на потребах споживача. Ефективність управління в цій сфері набуває стратегічного значення, оскільки прямо впливає на фінансові результати підприємства, його конкурентні позиції та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема ефективної організації збуту продукції є предметом активного вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розробку теорії та практики збутової діяльності зробили Дж. Болт, А. Джоббер, Ф. Котлер, А. Балабанова, А. Балабаниць [6], І. Войтенко, А.Г. Кальченко, Х.З. Махмудов, В.В. Россоха [4] та інші. Питання стимулювання збуту досліджували Н.В. Бутенко, А. Юрченко, А. Балабанова, А. Сакун, акцентуючи увагу на інструментах впливу на споживача та оптимізації збутових стратегій.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання функціонування збутових механізмів у сучасних умовах, особливо в діяльності малих форм господарювання та фермерських підприємств, залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого дослідження.

В умовах воєнного стану ситуація ускладнюється ще більше: руйнування інфраструктури, логістичні бар'єри, зміна структури попиту, втрата ринків збуту, підвищення ризиків неплатежів потребують нових підходів до аналізу та організації збутової діяльності. Це визначає необхідність поглибленого дослідження проблем стимулювання збуту в сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз сучасного стану системи стимулювання збуту в аграрному секторі України, визначення ключових проблем функціонування збутових механізмів у фермерських господарствах та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності в умовах воєнних та економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В сучасних ринкових умовах стимулювання збуту стає визначальним елементом збутової стратегії, особливо для малих сільськогосподарських підприємств, які мають обмежені фінансові та організаційні ресурси. Ефективна система стимулювання збуту має не лише забезпечувати стабільні обсяги реалізації, а й сприяти підвищенню споживчої лояльності, прискоренню продажів, зміцненню ринкових позицій підприємства та розвитку партнерських відносин.

Стимулювання збуту — ключовий інструмент системи маркетингових комунікацій або комплексного стимулювання, що містить чотири складові: паблік рилейшнз, рекламу, стимулювання збуту та персональний продаж [2, с. 81]. Стимулювати — означає "активізувати діяльність", основним завданням даного процесу є активізація або відновлення діяльності з метою продажу товарів [3, с. 135].

У системі маркетингових комунікацій стимулювання збуту виконує функцію взаємодії зі споживачем на рівні конкретного товару, пропозиції або бренду. Воно включає економічні (знижки, бонуси, акції) та неекономічні (інформаційна підтримка, консультації, додатковий сервіс) форми впливу. Для сільськогосподарських виробників, особливо малого бізнесу, система стимулювання має будуватися з урахуванням обмеженості ресурсів, сезонності виробництва та нестабільності попиту.

Практика функціонування аграрних підприємств показує, що досить часто їхні керівники дбають лише про виробництво продукції, а не про те, де її потім реалізувати. Це частково спричинено тим, що зміни в управлінській системі впроваджуються надто повільно, а сам менеджмент ще не пристосований до маркетингової концепції ведення аграрного бізнесу. У вирішенні проблем аграрного ринку не надається значення формуванню збутової політики, удосконаленню організаційного механізму збутової діяльності, побудові ефективної системи стимулювання збуту [4, с. 71].

Процес стимулювання збуту є ефективним лише за умови, якщо агропідприємство здатне впливати на ключові фактори, що визначають рішення покупців — ціни, сервіс, впізнаваність, довіру до виробника, комунікаційну відкритість [6]. Для фермерського господарства, у якого маркетингова діяльність майже не розвинена, ці умови є обмеженими, а сам процес стимулювання — ускладнений низкою зовнішніх і внутрішніх обмежень.

За умов ринкових змін та кризових явищ у вітчизняній економіці, що пов'язані з військовим станом в країні, підприємства аграрного сектору економіки України стикаються з проблемою вибору оптимальних інструментів стимулювання збуту продукції для забезпечення успішної реалізації агропродовольчої продукції [2, с. 80].

Оцінка наявної системи стимулювання збуту аграрних підприємств є необхідною передумовою для виявлення її слабких місць, визначення рівня ефективності застосовуваних інструментів та формування напрямів її

Таблиця 1. Основні перешкоди у сфері стимулюванні збуту продукції фермерських господарств

Проблема	Зміст проблеми	Наслідки	Можливі шляхи вирішення
Руйнування виробничої, транспортної інфраструктури та логістичні обмеження	В результаті руйнувань та пошкоджень, ускладнений доступ до ринків збуту	Зростання собівартості, затримки поставок, зниження конкурентоспроможності	Кооперація фермерів; використання альтернативних логістичних коридорів; залучення державних програм підтримки експорту
Недостатній правовий захист збутових угод у воєнний час	Обмежені можливості судового захисту, високі ризики неплатежів	Втрати доходів, дефіцит оборотного капіталу	Використання авансових платежів, прозорі договори, страхові інструменти, робота через перевірених посередників
Обмежений набір інструментів стимулювання збуту	Відсутність маркетингових програм, механізмів утримання клієнтів та сервісних рішень	Зниження ефективності збуту та низький рівень лояльності клієнтів	Формування програм лояльності, запровадження системи бонусів, акцій та сервісної підтримки
Низький рівень впізнаваності фермерського господарства на ринку	Недостатня комунікаційна активність та відсутність брендової ідентифікації	Втрата конкурентних позицій на користь більш відомих виробників	Розробка бренду, просування продукції через онлайн-маркетплейси, участь у виставково-ярмаркових заходах
Дефіцит робочої сили	Мобілізація, міграція, ризики для працівників у прифронтових регіонах	Зниження продуктивності праці, обсягів виробництва, рівня прибутку. Зростання виробничих витрат	Автоматизація виробничих процесів, залучення сезонних працівників, навчання персоналу
Недостатня маркетингова компетентність	Брак спеціалізованих знань та відсутність маркетингової стратегії	Неефективне просування продукції та слабе ринкове позиціонування.	Підвищення кваліфікації працівників, консультаційна підтримка, залучення фахівців.
Залежність від вузького кола покупців	Недостатня диверсифікація ринків.	Підвищені ризики у разі втрати ключових клієнтів.	Розширення каналів збуту, розвиток онлайн-торгівлі, вихід на нові регіональні ринки.
Зростання фінансових ризиків через нестабільність	Коливання курсів валют, інфляція, високі витрати на паливе, електроенергію та матеріальні ресурси	Зниження прибутковості, ускладнення планування	Фінансова підтримка через гранти, кредити, субсидії; диверсифікація продукції
Вплив зовнішніх ризиків (війна, інфляція)	Фактори, що не контролюються фермером, але значно впливають на витрати та попит.	Зменшення прибутковості та невизначеність планування.	Страховання ризиків, участь у програмах підтримки, формування фінансової стійкості.

подальшого удосконалення. Розглянемо ключові перешкоди з якими стикаються фермерські господарства у сфері стимулювання збуту та визначимо напрями їх подальшого вирішення (табл. 1).

З урахуванням наведених даних, можна всебічно оцінити комплекс проблем, що визначають ефективність стимулювання збуту у фермерських господарствах України в умовах воєнних викликів. Так, більшість обмежень має системний характер і формується під

впливом як зовнішніх чинників руйнування інфраструктури, логістичних обмежень, правової та фінансової нестабільності, так і внутрішніх недостатнього рівня маркетингової компетентності, слабкої комунікаційної активності та обмеженого інструментарію стимулювання продажів. Саме поєднання цих факторів створює складне та високо ризикове середовище для реалізації продукції аграрними виробниками.

Оцінюючи викладені проблеми, можна зауважити, що логістичні бар'єри та руйнування транспортної інфраструктури значною мірою ускладнює доступ фермерів до ринків збуту, підвищує логістичні витрати та робить здійснення збутових операцій непередбачуваним. Ситуацію погіршує обмежена правова захищеність угод у воєнний період, що підвищує ризики неплатежів і змушує господарства діяти в умовах дефіциту оборотного капіталу. Фінансова нестабільність, зростання витрат на ресурси та вплив інфляційних процесів також вкрай знижують здатність фермерів інвестувати у маркетинг і розвиток збутової системи та системи стимулювання збуту.

Відсутність постійних договорів, коливання цін на ринку та слабе маркетингове забезпечення знижують можливості впливу підприємства на поведінку споживачів. Водночас багато господарств не впроваджують маркетингові інструменти, не займаються формуванням клієнтської бази, не проводить аналітики ефектив-

ності продажів і не реалізують комунікаційної політики.

Серед доступних інструментів стимулювання збуту фактично використовується лише один засіб — відстрочка платежу для окремих постійних клієнтів. Така форма стимулювання дозволяє покупцям отримати продукцію з можливістю сплати в більш зручний для них термін, що може виступати конкурентною перевагою господарства порівняно з тими виробниками, які працюють вик-

лючно на умовах передоплати. Слід зазначити, що надання відстрочки платежу за відсутності належного правового захисту (укладених договорів, штрафних положень чи гарантійних інструментів) істотно збільшує фінансові ризики для фермера. Окрім цього, подібна практика не передбачає широкого застосування, оскільки обмежується невеликою групою постійних контрагентів і не може функціонувати як повноцінний системний інструмент.

Через те, що аграрні товаровиробники часто змушені реалізовувати свою продукцію через посередницькі чи переробні структури, які самостійно визначають закупівельні ціни, виробники фактично втрачають можливість впливати на умови продажу та формувати власну збутову політику [5]. Така залежність обмежує їхню конкурентоспроможність і звужує простір для застосування сучасних інструментів стимулювання збуту. У зв'язку з цим у фермерських господарствах не використовують цінові стратегії для утримання або підвищення цін на продукцію. Вони змушені погоджуватись на умови покупців, що призводить до зниження рівня їх доходів.

Значна частина фермерів не використовує такі інструменти стимулювання збуту, як матеріальні чи інформаційні програми заохочення постійних клієнтів, рекламна або промоційна підтримка, участь у програмах лояльності, а також післяпродажне обслуговування чи надання консультаційних послуг. Відсутність цих інструментів не лише ускладнює формування стійкої клієнтської бази, а й стримує розвиток ефективної збутової стратегії аграрних підприємств.

Проблемою також є недостатність у фахівців агропідприємства досвіду та відсутність навичок і знань щодо пошуку найбільш ефективних маркетингових каналів збуту та оптимальний вибір інструментів стимулювання збуту. Продукція, яка пропонується на ринку, має недостатньо високу якість, що не задовольняє вимоги переробних підприємств та інших покупців [7].

Водночас невпізнаність господарства серед покупців виступає серйозним комунікаційним бар'єром. Відсутність реклами, власного бренду, інтернет-присутності та участі в регіональних аграрних заходах призводить до того, що господарство практично не зможе розширити свою клієнтську базу та залучити нові сегменти споживачів. Це автоматично знижує вплив будь-яких, навіть потенційно ефективних інструментів стимулювання, оскільки цільова

аудиторія просто не має доступу до інформації про продукцію.

Високий рівень конкуренції значно ускладнює реалізацію продукції в пікові періоди та позбавляє фермерське господарство можливості диктувати власні умови продажу. На ринку, де конкурують дрібні та середні виробники, вирішальним фактором стають не лише якість та обсяг продукції, а й здатність підприємства комунікувати зі споживачем, запропонувати вигідні умови купівлі та сформулювати довіру до себе як до постачальника.

Обмежений вплив на цінову політику зумовлює фактичну залежність підприємства від тих умов, які диктують великі трейдери та посередники. Через відсутність інфраструктури зберігання, договірної підтримки та власних логістичних рішень, фермерські господарства не мають змоги регулювати динаміку цін, зберігати продукцію до моменту вигіднішої реалізації або продавати її кінцевому споживачу без посередницької ланки. Це суттєво звужує можливість для довгострокового фінансового планування, підвищує цінові ризики та знижує мотивацію до впровадження сучасних методів стимулювання збуту.

Дефіцит робочої сили та нестача фахівців у сфері маркетингу додатково ускладнюють можливості впровадження ефективних збутових стратегій. Залежність від вузького кола покупців створює високі комерційні ризики та обмежує стратегічний розвиток господарств, роблячи їх вразливими до будь-яких зовнішніх змін.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що для підвищення ефективності стимулювання збуту фермерським господарствам необхідно не лише вирішувати нагальні проблеми, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, а й системно вдосконалювати маркетингову діяльність, диверсифікувати канали збуту, зміцнювати правові механізми співпраці та підвищувати рівень комунікаційного позиціонування. Реалізація запропонованих заходів щодо вирішення зазначених проблем, може стати фундаментом для формування більш стійкої, конкурентоспроможної та адаптивної системи збуту в аграрному секторі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та впливу кризових явищ, пов'язаних з військовим станом в країні, фермери стикаються з вирішенням

різноманітних проблем, що ускладнює можливість формування стабільних каналів збуту та обмежує вплив підприємств на поведінку споживачів.

Визначено, що значними перешкодами для розвитку збутової діяльності є руйнування логістичної інфраструктури, фінансова та правова нестабільність, коливання цін, а також дефіцит трудових ресурсів. Наявні механізми стимулювання продажів є фрагментарними й не забезпечують належного рівня взаємодії з клієнтами та партнерами. Відсутність програми лояльності, цінових стратегій, інструментів комунікаційного впливу, а також слабкий розвиток цифрових каналів просування продукції знижують конкурентні можливості фермерських господарств.

Підвищення ефективності стимулювання збуту можливе лише за умови системного вдосконалення маркетингової діяльності, впровадження сучасних інноваційних інструментів просування, розширення клієнтської бази та розроблення комплексної збутової стратегії. Отже, запропоновані напрями удосконалення системи стимулювання збуту сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності фермерських господарств, забезпеченню стабільності їхніх фінансових результатів та формуванню ефективних, довготривалих взаємовідносин зі споживачами у сучасних ринкових умовах.

Література:

1. Пилипчук В.П., Данніков О.В. Концептуальні засади стимулювання збуту товарів та послуг. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/36d2b507-f509-4718-be2a-279a2e897486/content>
2. Авраменко Р.Ф., Буряк Р.І. Проблеми стимулювання збуту насіння гарбузів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/problemu-stymulyuvannya-zbutu-nasinnya-garbuziv/>
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
4. Россиха В.В. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. Економіка АПК. № 8, 2016. С. 71—79.
5. Потанер А.Д., Морозов Р.В. Підвищення ефективності збутової діяльності малих і середніх аграрних підприємств. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 250—256. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_34

6. Балабаниць А.В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту. URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=2424&chapter=1>

7. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку: кол. моногр. За ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 410—421. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4910>

References:

1. Pylypchuk, V.P. and Dannikov, O.V. (2009), "Conceptual principles of stimulating the sales of goods and services", available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/36d2b507-f509-4718-be2a-279a2e897486/content> (Accessed 25 Nov 2025).
 2. Avramenko, R.F. and Buriak, R.I. (2025), "Problems of stimulating the sales of pumpkin seeds", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 2, available at: <https://ujae.org.ua/problemu-stymulyuvannya-zbutu-nasinnya-garbuziv/> (Accessed 25 Nov 2025).
 3. Harkavenko, S. S. (2004), *Marketing* [Marketing], Libra, Kyiv, Ukraine.
 4. Rossokha, V.V. and Sharapa, O.M. (2016), "Management of the economic activity of agricultural enterprises and its sales policy", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 71—79.
 5. Potaner, L.D. and Morozov, R.V. (2021), "Increasing the efficiency of sales activities of small and medium-sized agricultural enterprises", *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 250—256, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_34 (Accessed 25 Nov 2025).
 6. Balabanyts', A.V. (2025), "Marketing interaction management as a key function of marketing management", available at: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=2424&chapter=1> (Accessed 25 Nov 2025).
 7. Kurbats'ka, L.M. and Kadyrus, I.H. (2020), "Problems of managing sales activities of agricultural enterprises", *Derzhava, haluzi, pidpriemstva, biznes: realii i tendentsii ekonomichnoho, informatsijnoho ta tekhnichnoho rozvytku* [State, industries, enterprises, business: realities and trends of economic, informational and technical development], Porohy, Dnipro, Ukraine, pp. 410—421, available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4910> (Accessed 25 Nov 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.*

УДК 331.2

А. В. Мінковська,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри обліку,
оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>
А. С. Калінець,
магістрантка, факультет обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0650-440X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.227

ПОДАТКОВИЙ ОБЛІК ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРАХУНКІВ ІЗ ПЕРСОНАЛОМ

A. Minkovska,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Management Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Kalinets,
Graduate Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

TAX ACCOUNTING OF PAYMENTS TO EMPLOYEES IN THE SYSTEM OF ORGANIZING SETTLEMENT WITH STAFF

У статті досліджено податковий облік виплат працівникам у системі організації розрахунків із персоналом. У рамках дослідження висунуто гіпотезу про те, що саме чітка класифікація виплат є визначальним чинником для правильного формування податкової бази. Здійснено систематизацію категорій виплат працівникам, наведено їх поділ на зарплатні та незарплатні, охарактеризовано особливості оподаткування доходів. Встановлено перелік виплат, що формують базу ЄСВ, та визначено винятки. Узагальнено порядок утримання ПДФО та військового збору. Розкрито особливості складання Податкового розрахунку. Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні підходів до класифікації виплат у сучасних умовах. Практичне значення проявляється у можливості використання результатів для вдосконалення облікової політики підприємств. Наукова новизна полягає в комплексному підході до узагальнення правил оподаткування та класифікації виплат. Систематизовано основні види виплат працівникам та визначено їхній вплив на податкові зобов'язання роботодавця. Встановлено, що правильне оформлення первинних документів, коректна класифікація виплат та дотримання вимог законодавства є ключовими умовами для уникнення податкових ризиків.

The relevance of the topic lies in the need for a clear distinction between salary and non-salary payments due to changes in the legislation of 2025 and the strengthening of tax accounting requirements, which affects the correct calculation of taxes and contributions. The purpose of the study is to determine the legal nature of the main types of payments to employees and establish their impact on the formation of the employer's tax obligations. Systematic, comparative, documentary and analytical approaches are used in the work. As part of the study, the hypothesis was put forward that precisely the clear classification of payments is a determining factor for the correct formation of the tax base. It has been proven that errors in the identification of payments lead to distortion of financial statements. Analysis of regulatory acts, systematization of payments, documentary analysis of primary forms, generalization of practical approaches and comparison of legislative requirements were methodically used. The categories of payments to employees

were systematized, their division into salaried and non-salary was given, and the peculiarities of income taxation were characterized. A list of payments forming the basis of a single social contribution has been established, and exceptions have been defined. Generalized the procedure for withholding personal income tax and military duty. The peculiarities of the preparation of the Tax calculation are disclosed. The theoretical significance of the study lies in the clarification of approaches to the classification of payments in modern conditions. The practical significance is manifested in the possibility of using the results to improve the accounting policy of enterprises. The scientific novelty consists in a comprehensive approach to the generalization of taxation rules and the classification of payments. the main types of payments to employees are systematized and their impact on the employer's tax obligations is determined. It has been established that the correct preparation of primary documents, the correct classification of payments and compliance with the requirements of the law are key conditions for avoiding tax risks

Ключові слова: податковий облік, виплати працівникам, оплата праці, ПДФО, ЄСВ, військовий збір, розрахунки з персоналом.

Key words: tax accounting, payments to employees, wages, personal income tax, single social contribution, military collection, settlements with personnel.

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

Оплата праці є ключовим елементом системи управління персоналом і одним із головних напрямів фінансової діяльності підприємств. Водночас, різноманітність видів виплат працівникам та їхній різний правовий статус створюють складнощі у правильній класифікації, обліку й оподаткуванні. Актуальність теми податкового обліку виплат зумовлена постійними змінами в законодавстві України, необхідністю дотримання норм щодо нарахування заробітної плати, єдиного соціального внеску та податків, а також підвищенням вимог до точності бухгалтерського обліку та звітності. Попри наявність нормативно-правових актів, таких як Закон України "Про оплату праці" та відповідні інструкції, у практичній діяльності підприємств все ще спостерігаються проблеми з класифікацією виплат, що може призводити до помилок у розрахунках податкових зобов'язань, неправильному формуванню звітності та, як наслідок, до фінансових ризиків. Невирішеність цих питань обумовлює потребу в глибшому дослідженні механізмів податкового обліку виплат працівникам. Новизна дослідження полягає у систематизації категорій виплат із урахуванням чинного законодавства, аналізі їхнього впливу на податкові зобов'язання підприємств. Стаття присвячена вирішенню проблем, пов'язаних із точністю класифікації виплат, своєчасністю нарахування, податку звітності та сплати податків і внесків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для глибшого розуміння особливостей податкового обліку виплат працівникам у системі організації розрахунків із персоналом проведемо аналіз сучасних наукових досліджень. Науковці Уманська, В.Г., Бутко, Н.В. та Свиначенко, І.В. наголошують на постійному узагальненні особливостей облікового процесу та оподаткування, а також у систематизації контрольних процедур виплат працівникам підприємства [1]. Очеретко А.М. та Хохлова І.А. констатують, що облік та оподаткування розрахунків за виплатами працівникам на підприємстві має багато практичних проблем, які повинні бути вирішені шляхом вдосконалення законодавства [2]. До них доєднуються і науковці Склярук І.П. та Поліщук М.В., які наголошують, що для ефективної організації обліку розрахунків з оплати праці суб'єкти господарювання повинні враховувати зміни чинного законодавства [6]. Скорнякова Ю.Б. та Лапшункова О.В. стверджують: якісна організація обліку розрахунків з оплати праці є важливим завданням сучасного управління [3]. Макаренко А.П. та Зарубежнова О.І. рекомендують дотримуватися системного підходу, розробляючи пропозиції щодо удосконалення оподаткування, обліку та податкової звітності заробітної плати, який забезпечить його найбільшу результативність [4]. Дробязко С.І., проаналізувавши системи оподаткування з ПДФО у різних країнах, наголошує, що основним правилом податкової системи є прозорість та відкритість [5]. Кандидат економічних наук Гуренко Т.О. стверджує, що питання нарахувань та виплат заробітної плати, умов направлення праців-

Таблиця 1. Структура виплат працівникам

Категорії виплат працівникам	Структурний елемент
зарплатні [8].	
основна заробітна плата	- Тарифна ставка, посадовий оклад - Комісійні від реалізації - Авторська винагорода штатним працівникам - Оплата часу відраджень (без добових) - Оплата профнавчання інших працівників - Вартість продукції при натуральній оплаті - Інші регулярні виплати
додаткова заробітна плата	- Премії, відсоткові винагороди - Оплата надурочних, святкових, нічних змін - Відпускні, індексація, компенсація відпусток - Доплата до мінзарплати - Суміщення, розширення обов'язків - Робота в шкідливих умовах - Класність, знання мов, науковий ступінь - Інші надбавки за законодавством
інші заохочувальні та компенсаційні виплати	- Річні премії, винагороди за важливі завдання - Матеріальна допомога на оздоровлення (для держслужбовців, педагогів тощо) - Оплата страхування, харчування, путівок - Інші виплати соціального характеру
незарплатні	
інші виплати, що не належать до фонду оплати праці [9].	- Лікарняні, що оплачуються за рахунок Пенсійного фонду (з 6-го дня непрацездатності), декретні, допомога на дітей. - Оплата перших 5 днів непрацездатності за рахунок підприємства. - Виплати з прибутку: дивіденди, відсотки, пайові виплати. - Витрати на відрадження: добові, проїзд, готель. - Разова матеріальна допомога (на заяву працівника) у зв'язку з хворобою, скрутним становищем, сімейними обставинами тощо. - Вихідна допомога при звільненні. - Внески роботодавця на медичне та пенсійне страхування, ЄСВ. - Інші виплати, що не пов'язані з трудовою діяльністю.

Джерело: сформовано авторами.

ників у відпустку потребують розгляду з урахуванням вимог існуючого законодавства та тимчасових змін [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є узагальнення підходів до класифікації та оподаткування виплат працівникам, визначення їх складу відповідно до чинних нормативних актів та окреслення особливостей формування податкових зобов'язань.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час аналізу оплати праці важливо враховувати, що різні види нарахувань працівникам мають різний правовий статус і не всі вони вважаються заробітною платою. Саме тому визначення складу зарплати має ґрунтуватися на офіційних нормах, що діють наразі.

Не кожна виплата, яку отримує працівник від роботодавця, підпадає під визначення заробітної плати згідно з чинним законодавством.

Щоб коректно розраховувати зарплату, слід враховувати положення: Закону України "Про оплату праці" № 108 від 24.03.1995 [12] та Інструкція зі статистики заробітної плати № 5 від 13.01.2004 [8], затвердженої Держкомстатом. Згідно з цими документами, заробітна плата складається з трьох основних компонентів: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Коректне визначення характеру кожної виплати впливає не тільки на правильне ведення обліку, а й на формування податкових зобов'язань та підготовку звітності. У таблиці 1 відображено структуру виплат працівникам.

Поділ категорії виплат працівникам на зарплатні та незарплатні, є важливим у практичній роботі, особливо під час визначення бази для нарахування ЄСВ. Адже, на виплати, які не вважаються зарплатними, ЄСВ не нараховується [9]. Водночас законодавство містить окремі суттєві винятки з цього правила: лікарняні та декретні відпустки (допомога з тимчасової непрацездатності та по вагітності й пологах) оподатковуються, як і інші зарплатні виплати.

Виплата заробітної плати роботодавцем повинна проводитися стабільно та у встановлені строки, відповідно

до норм чинного законодавства: заробіток працівникам виплачують щонайменше двічі протягом місяця; перерва між виплатами не може перевищувати 16 календарних днів; якщо встановлена дата видачі зарплати збігається з вихідним чи святковим днем, гроші необхідно перерахувати напередодні. Точні календарні дні виплат потрібно зазначати у колективному договорі або внутрішніх регламентах підприємства. Від обов'язку своєчасно виплачувати працівникам заробітну плату не звільняє роботодавця навіть запровадження воєнного стану. Водночас законодавство передбачає окремі тимчасові пом'якшення: звільнення від відповідальності за порушення зобов'язань щодо строків оплати праці, якщо затримка викликана бойовими діями або іншими обставинами непереборної сили; якщо неможливо здійснити виплату через бойові дії, строк її виплати переноситься до відновлення роботи підприємства [10]. Для оптимізації витрат на плату праці роботодавець може застосувати наступні можливості урегулювання відносин з працівником: оголошення про простій; не-

повний робочий час; відпустка за свій рахунок; призупинення дії трудового договору.

Щоб правильно визначити суму заробітку працівників, підприємство повинно вести таблиць обліку робочого часу. Зазначений бухгалтерський документ фіксує фактично відпрацьовані години або дні, а також періоди відпусток, лікарняних чи відряджень, і є базою для подальших розрахунків.

Нарахування заробітної плати відображається у відомості нарахування зарплати, де узагальнюються дані щодо: сум нарахованої зарплати (оклади, премії, компенсації, лікарняні тощо); утримань, що підлягають відрахуванню із заробітку; сум ЄСВ, які нараховуються на фонд оплати праці.

Відомість слугує головним бухгалтерським джерелом, де зібрана повна інформація про всі нарахування та утримання працівникам. За потреби можуть застосовуватися додаткові розрахункові таблиці.

У контексті подальшого аналізу важливим є питання оподаткування виплат працівникам. Саме класифікація нарахувань визначає, які суми підлягають утриманню податку на доходи фізичних осіб, військового збору та нарахуванню ЄСВ.

Розглянемо, перед усе, обов'язкові податкові утримання із заробітної плати. Податок з доходів фізичних осіб (надалі — ПДФО) утримується із заробітної плати працівників при кожній виплаті. Ставка податку — 18%. У відповідності з Податковим кодексом України, базою оподаткування є нарахована заробітна плата, зменшена на суму ЄСВ, що сплачується працівником (але з 2016 року, ЄСВ не утримується, тому база — це нарахована зарплата). За наявності права працівника на податкову соціальну пільгу (далі — ПСП), база оподаткування зменшується ще й на її розмір. ПДФО утримується в момент фактичної виплати зарплати працівнику. Роботодавець перераховує ПДФО до бюджету не пізніше наступного банківського дня після виплати. Такий порядок забезпечує своєчасне та правильне оподаткування доходів працівників.

Базою оподаткування військовим збором є сума нарахованої заробітної плати та прирівняних до неї платежів. Ставка збору — 5%. Роботодавець виступає податковим агентом і самостійно обчислює, утримує та перераховує ПДФО та ВЗ до бюджету.

На фонд оплати праці працівника нараховується єдиний соціальний внесок (далі — ЄСВ). Основна ставка складає 22%, для осіб з інвалідністю — 8,41% (з урахуванням ст.19 закону України від 21.03.1991 №875-ХІІ [11]) від бази

нарахувань. Базою є нарахована зарплата, але не менше розміру мінімальної зарплати (у разі неповного робочого часу діє правило нарахування не нижче мінімального внеску, якщо немає винятків). ЄСВ нараховується на всі зарплатні виплати, а також окремі соціальні виплати (лікарняні, декретні), незарплатні виплати — не є базою нарахувань.

Усі податки мають бути сплачені одночасно з виплатою зарплати. Підприємство звітує до податкових органів єдиною податковою декларацією, щодо ПДФО, ВЗ та ЄСВ, яка має назву — Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків — фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску (далі — Податковий розрахунок). З 01.01.2025 податкові агенти подають Податковий розрахунок протягом 20 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) місяця.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Під час дослідження виявлено певні розбіжності між теоретичними підходами до класифікації виплат працівникам і практикою їх застосування на підприємствах. Окремі норми податкового законодавства залишають простір для різних трактувань, що може призводити до помилок у нарахуванні податків та формуванні звітності. Це зумовлює потребу в чіткому документуванні виплат і підвищенні рівня внутрішнього контролю.

У результаті дослідження систематизовано основні види виплат працівникам та визначено їхній вплив на податкові зобов'язання роботодавця. Встановлено, що правильне оформлення первинних документів, коректна класифікація виплат та дотримання вимог законодавства є ключовими умовами для уникнення податкових ризиків. Належна організація обліку й контроль за розрахунками з персоналом забезпечують прозорість, точність і фінансову стабільність підприємства.

Література:

1. Уманська, В. Г., Бутко, Н. В., Свиначенко, І. В. Виплати працівникам підприємства: облік, оподаткування та контроль. Економічний простір. 2021. (166). С. 110—114. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-19>
2. Очеретко А.М., Хохлова І.А. Проблеми обліку та оподаткування розрахунків за виплатами працівникам і шляхи їх вирішення. Ефективна економіка. 2018. (10) URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6616>

3. Скорнякова, Ю., Лапшункова, О. Організація обліку розрахунків з персоналом щодо оплати праці. Економіка та суспільство. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-25>

4. Макаренко А.П., Зарубежнова О.І. Удосконалення оподаткування, обліку та податкової звітності нарахування заробітної плати в ломбардах. Агросвіт. 2021. (1—2). С. 20—32. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3365&i=2>

5. Дробязко С. І. Організація бухгалтерського обліку заробітної плати працівників підприємства. Економіка та держава. 2020. (1). С. 4—8. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.4 URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4478&i=0>

6. Склярчук І.П., Поліщук М.В. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. (47). URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>

7. Гуренко, Т. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. Економіка та суспільство. 2022. (36). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-31>

8. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: Наказ Державної служби статистики від 13.01.2004. № 5. Дата оновлення: 24.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>

9. Про затвердження переліку видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Постанова Кабінету міністрів України від 22.12.2010. № 1170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-%D0%BF#Text>

10. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.10.2025. № 2136-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

11. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991. № 875-XII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

12. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Дата оновлення: 24.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

References:

1. Umanska, V. H. Butko, N. V., and Svyarenko, I. V. (2021), "Payments to employees of the enterprise: accounting, taxation and control", *Ekonomichnyi prostir*, vol. (166), pp. 110—114. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-19>.

2. Ocheretko, L.M. and Khokhlova, I.A. (2018), "Problems of accounting and taxation of payments to employees and ways to solve them", *Efektivna ekonomik*, vol. (10), available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6616> (Accessed 20 Nov 2025).

3. Skorniakova, Yu. and Lapshunkova, O. (2023), "Organization of accounting of settlements with personnel regarding wages", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-25>.

4. Makarenko, A.P. and Zarubiezhnova, O.I. (2021), "Improvement of taxation, accounting and tax reporting of payroll in pawnshops", *Ahrosvit*, pp. 20—32, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3365&i=2>. (Accessed 20 Nov 2025). DOI: 10.32702/2306&6792.2021.1-2.20

5. Drobiazko, S. I. (2020), "Organization of accounting records of wages of the company's employees", *Ekonomika ta derzhava*, vol. (1), pp. 4-8, available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4478&i=0> (Accessed 20 Nov 2025). DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.4

6. Skliaruk, I.P. and Polishchuk, M.V. (2023), "Peculiarities of the organization of accounting for payment of labor in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>.

7. Hurenko, T. (2022), "Payroll accounting and labor relations during the wartime period", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-31>.

8. State Statistics Service (2004), Order "On Approval of the Instructions on Wage Statistics", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On approval of the list of types of payments made at the expense of employers' funds, which do not include a single contribution to mandatory state social insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-%D0%BF#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), Law of Ukraine "On the Basics of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), Law of Ukraine "On Labor Payment", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

УДК 657:338.3

Л. В. Волчанська,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4362-4986>

Н. О. Суміна,

здобувач ОПП "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9337-2132>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.232

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

L. Volchanska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management
of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian University of Economics

N. Sumina,

Student of the "Accounting and Taxation" second (master's) level of higher education,

Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian and Economic University

MODERN APPROACHES TO DETERMINING THE COST OF PRODUCTION AT AN ENTERPRISE

У статті досліджено сучасні підходи до визначення собівартості продукції на підприємствах в умовах динамічних економічних змін та зростаючих вимог до інформаційної підтримки управлінських рішень. Розглянуто сутність собівартості як стратегічної категорії, що відображає ефективність використання ресурсів і формує основу конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано структуру витрат, ключові фактори їх формування та особливості організації обліку, які забезпечують достовірність і точність калькулювання. Окрему увагу приділено порівнянню традиційних і сучасних методів визначення собівартості, а також ролі цифровізації та аналітичних систем у підвищенні якості управлінського обліку. Запропоновано схему та таблицю, що узагальнюють логіку сучасних підходів і демонструють їх практичну значущість. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення методів калькулювання та оптимізації облікових процесів на українських підприємствах.

The article examines modern approaches to determining production costs at enterprises amid dynamic economic changes and increasing demands for management decision support. It emphasizes both theoretical and practical aspects of cost formation as a strategic category, reflecting resource use efficiency and serving as a key tool for enterprise competitiveness. The study analyzes cost structure, including material, labor, depreciation, and other production components, and identifies factors influencing costs such as resource price fluctuations, production volume changes, technological innovations, and organizational efficiency. Features of cost accounting organization are discussed, ensuring accuracy and reliability of cost calculation through regulatory, actual, planned methods, and their combinations depending on enterprise specifics and market conditions. A comparative analysis of traditional and modern costing methods—full and conditional full costing, marginal costing, activity-based costing, and process costing—is provided, highlighting their advantages and limitations in delivering precise management information and supporting effective decision-making. Special attention is given to the adoption of digital technologies and automated information and analytical systems,

which enhance data collection, processing, and analysis, enable forecasting and financial modeling, and improve management accounting efficiency at all enterprise levels. To clarify and systematize the material, a diagram and table are presented, summarizing modern costing approaches and illustrating their practical relevance in the Ukrainian business context. The study's results can be applied to refine costing methods, optimize accounting processes, enhance economic efficiency and competitiveness, and provide timely, well-founded support for managerial decisions in a complex, rapidly changing economy. The integration of digital and analytical tools further underscores the need to adapt traditional approaches to modern information technologies, ensuring high data reliability, facilitating operational and strategic decision-making, and establishing a solid foundation for long-term enterprise development and stability.

Ключові слова: собівартість продукції, калькулювання витрат, управлінський облік, сучасні методи, цифровізація обліку, ефективність ресурсів, конкурентоспроможність підприємства.

Key words: cost of production, costing, management accounting, modern methods, digitalization of accounting, resource efficiency, enterprise competitiveness.

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

Собівартість продукції є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства. Вона безпосередньо впливає на формування цін, прибутковість та конкурентоспроможність продукції на ринку. Питання розрахунку собівартості завжди були актуальними, оскільки від точності обліку витрат залежить фінансова стабільність підприємства та правильність управлінських рішень. Однак сьогодні, в умовах економічної нестабільності, коливання цін на сировину, підвищення енергетичних витрат та загостреної конкуренції на ринку, проблема точного визначення собівартості стає ще більш актуальною. Помилки у її розрахунку можуть призвести до фінансових втрат, зниження рентабельності та навіть банкрутства підприємства. Сучасні підходи до визначення собівартості продукції ґрунтуються на поєднанні класичних методів обліку витрат із інноваційними методиками, які дозволяють більш точно аналізувати складові витрат, оптимізувати виробничі процеси та оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання визначення собівартості продукції посідає ключове місце в сучасній системі управлінського обліку, оскільки саме через аналіз витрат підприємства отримують можливість

обґрунтовувати ціни, формувати стратегію розвитку та підвищувати ефективність виробничих процесів. У науковій літературі собівартість розглядається як багатогранна економічна категорія, що поєднує в собі виробничі, фінансові й організаційні аспекти діяльності підприємства.

Важливий внесок у формування теоретичного підґрунтя щодо визначення собівартості роблять Р. С. Фостолович та В. А. Фостолович, які підкреслюють її економічну природу як вартісної категорії: "собівартість продукції уособлює в собі усе вартісне вираження використання у процесі виробництва ресурсів (сировини, природних ресурсів, палива, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, основних фондів, інших витрат)" [6]. Вчені наголошують, що собівартість "є показником, що характеризує ефективність використання виробничого потенціалу для господарюючого суб'єкта" [6].

Коваль С. В. підкреслює її універсальний характер: "собівартість виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) — це виражені у грошовій формі поточні витрати підприємств, які вони здійснюють з метою виробництва й реалізації створеного продукту" [1]. Дослідник також наголошує на важливості коректної організації процесу калькулювання, адже "калькулювання — це процес обчислення (визначення) собівартості. На практиці основне значення має вміння правильно його організувати" [1].

У продовження цієї думки О. І. Линник акцентує, що калькулювання неможливе без які-

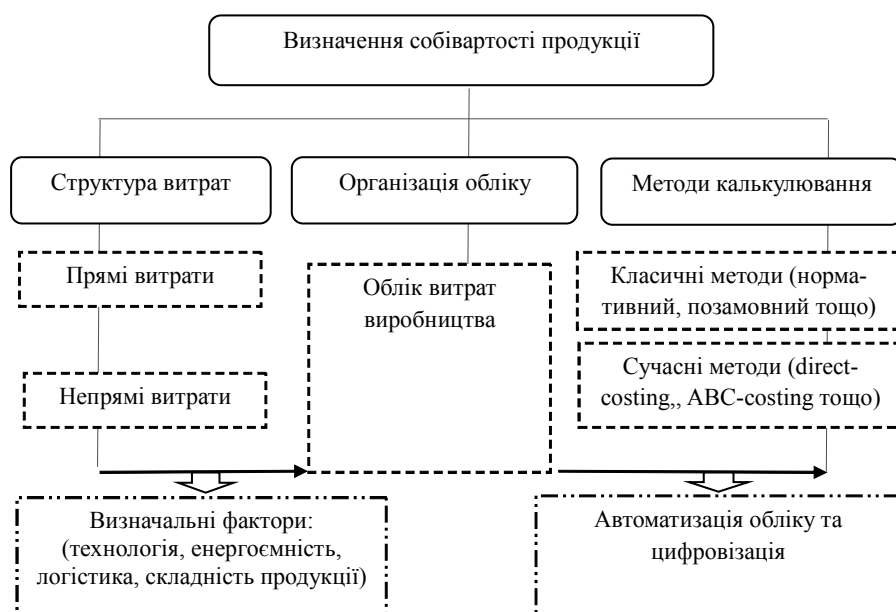


Рис. 1. Структурно-логічна модель формування собівартості продукції

сно організованого обліку витрат. Науковець зазначає: "передумовою калькулювання є облік витрат виробництва" [2]. Підтримуємо думку, "лише на основі інформації в системі виробничого обліку можливо калькулювання. Калькуляційний облік забезпечує групування витрат у такому аналітичному розрізі, який робить можливим процес калькулювання" [2]. Таким чином, сучасні підходи до визначення собівартості неможливо відокремити від технологічності й аналітичної глибини управлінського обліку.

Значну увагу структурі собівартості приділяють І. В. Рибак та А. В. Гут, які підкреслюють її комплексний характер: "у собівартості продукції висвітлюються всі сторони виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства: рівень використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, якість роботи окремих працівників і керівництва в цілому" [4]. Це свідчить про те, що собівартість виступає інтегральним індикатором ефективності всіх елементів виробничої системи.

Не менш важливими є дослідження проблематики управління витратами. Зокрема, Н. М. Тополенко та А. А. Гетьман звертають увагу на недооцінку системного контролю витрат у практиці українських підприємств: "питання обліку і контролю витрат із метою зниження собівартості не завжди стоять в пріоритеті керівників" [5]. Вчені пояснюють це явище наявністю "причин, серед яких головною є переоцінка ролі прибутку. Прагнення отримати прибуток за всяку ціну суперечить принципам

раціонального господарювання і може призвести до негативних наслідків" [5]. У сучасних умовах це застереження є особливо актуальним, адже ефективне управління собівартістю забезпечує не короткостроковий, а довгостроковий розвиток підприємства.

Таким чином, проаналізовані дослідження демонструють, що сучасні підходи до визначення собівартості продукції ґрунтуються на поєднанні точності обліку, гнучких методів калькулювання, стратегічного управління витратами та необхідності інтеграції собівартості в загальну систему оцінки ефективності підприємства. Узагальнюючи розглянуті наукові позиції, можна зробити висновки, що собівартість сьогодні розглядається не лише як сукупність витрат, а як динамічний управлінський інструмент, що відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг. Саме тому дослідження сучасних методів її обчислення набуває особливої актуальності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження сучасних підходів до визначення собівартості продукції на підприємстві з урахуванням актуальних економічних умов та потреб управлінського обліку, здійснивши комплексний аналіз поняття собівартості, її структури, складових та факторів формування, а також оцінивши можливості і обмеження класичних методів її розрахунку.

Таблиця 1. Порівняння традиційних та сучасних методів визначення собівартості

Критерій	Традиційні методи (нормативний, попередільний, позамовний)	Сучасні методи (Direct-costing, ABC-costing)
Призначення	Орієнтовані на загальний розрахунок повної собівартості	Орієнтовані на прийняття управлінських рішень
Точність розподілу непрямих витрат	Середній рівень, часто використовують пропорційний розподіл	Висока точність: витрати розподіляються за драйверами
Гнучкість	Обмежена	Висока, можливість моделювання «що буде, якщо...»
Сфера застосування	Підприємства з усталеними технологіями	Динамічні виробництва, змішані потоки, складні вироботи
Швидкість отримання інформації	Невисока	Оперативна, придатна для швидких рішень
Вимоги до облікової системи	Невисокі	Потребують автоматизації та аналітики
Перевага	Простота, традиційність	Точність, стратегічний фокус
Недолік	Низька чутливість до змін у структурі витрат	Складність впровадження

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, а отже — і вдосконалення підходів до визначення собівартості продукції. Собівартість сьогодні розглядається не лише як технічний показник, що відображає сукупність витрат, а як стратегічна категорія, яка формує основу для управління ресурсами, прийняття рішень і забезпечення конкурентоспроможності. Її значення зростає разом зі збільшенням вартості ресурсів, ускладненням виробничих процесів та поширенням багатокомпонентних моделей управління. Оскільки сучасні підходи до визначення собівартості охоплюють декілька взаємопов'язаних компонентів — структуру витрат, організацію обліку, методи калькулювання та цифрові інструменти, — доцільно представити їх у вигляді узагальненої схеми, що відображає логіку цих взаємозв'язків (рис. 1).

Як видно зі схеми, одним із ключових елементів сучасних підходів є якісно організований облік витрат, адже саме він забезпечує інформаційну основу для формування собівартості. Визначення собівартості неможливе без глибокої інтеграції облікових систем із виробничою діяльністю підприємства. Якість обліку витрат визначає точність калькулювання, а отже — й обґрунтованість управлінських рішень. На сучасному етапі підприємства стикаються з необхідністю переходу від формально-

го фіксування витрат до їх детального групування, аналізу та постійного контролю. Відповідно, важливим елементом стає аналітичний облік, здатний забезпечити своєчасну, достовірну та структуровану інформацію.

Особливої уваги потребує розуміння структури собівартості. У сучасних умовах вона не обмежується лише прямими витратами на матеріали або оплату праці. Значну частку займають непрямі витрати: енергетичні ресурси, логістика, витрати на забезпечення якості, контроль, інновації, амортизація та обслуговування виробничих процесів. Чим складніша технологія, тим вагомішим є вплив накладних витрат, тому їх правильний розподіл стає ключовим фактором точності собівартості. У цьому контексті підприємства дедалі частіше застосовують методи, що дозволяють враховувати реальні драйвери витрат і визначати їхню поведінку в різних виробничих умовах.

Одним із головних викликів є забезпечення ефективного управління витратами. Багато підприємств зосереджують увагу на короткострокових фінансових результатах, що призводить до нехтування системним контролем витрат і пошуком шляхів їх оптимізації. Такий підхід знижує можливості стратегічного розвитку та підвищує ризики нераціонального використання ресурсів. Ефективне управління собівартістю передбачає не лише її обчислення, а й формування політики витрат, яка ба-

зується на плануванні, прогнозуванні та постійному моніторингу.

У сучасній практиці використовується низка методів калькулювання, і вибір конкретного підходу залежить від характеру виробництва, структури витрат та управлінських потреб. Класичні методи — такі як нормативний, попередільний чи позамовний — залишаються актуальними, проте їхню ефективність часто обмежує недостатня гнучкість. У відповідь на це поширення отримали сучасні підходи, що дозволяють оперативно аналізувати поведінку витрат, моделювати їх зміни та адаптувати облік до динаміки ринку. До таких підходів належать *direct-costing*, який дає змогу розмежувати змінні та постійні витрати, а також *activity-based costing*, що дозволяє більш точно розподіляти непрямі витрати залежно від реальних рухів їх виникнення. Для чіткішого розмежування можливостей традиційних і сучасних методів калькулювання подано порівняльну таблицю (табл. 1).

Як видно з таблиці, сучасні методи забезпечують значно вищу аналітичність та оперативність інформації, що робить їх більш придатними для прийняття управлінських рішень в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливою складовою сучасного управління собівартістю є цифровізація. Автоматизовані системи обліку, інтегровані програми ERP, інтелектуальний аналіз даних та технології моніторингу виробничих процесів забезпечують підприємству значно точнішу інформаційну базу. Це дозволяє скоротити помилки, підвищити швидкість прийняття рішень і здійснювати прогнозування з урахуванням варіативності ринкового середовища. Автоматизація також сприяє формуванню гнучких калькуляцій, що можуть оновлюватися в режимі реального часу.

Підсумовуючи, сучасні підходи до визначення собівартості продукції ґрунтуються на комплексному розумінні витрат, їхньому аналізі та інтеграції управлінських процесів. Собівартість перестала бути суто обліковим показником — вона перетворилася на ключовий інструмент оцінки ефективності, здатний забезпечити підприємству стійкий розвиток і адаптивність в умовах економічної невизначеності. Саме тому підприємства мають приділяти увагу вдосконаленню методів калькулювання, підвищенню прозорості витрат і впровадженню сучасних систем обліку, що дозволяють відображати реальний стан виробничих процесів і формувати обґрунтовані управлінські рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження підтверджує, що визначення собівартості продукції в сучасних умовах є комплексним процесом, що вимагає поєднання теоретичних підходів, аналітичних інструментів та гнучких управлінських механізмів. Собівартість перестає бути лише обліковим показником і дедалі більше перетворюється на стратегічну категорію, яка визначає ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства. Виявлено, що сучасні системи обліку та цифрові технології істотно підвищують якість калькулювання, забезпечуючи точнішу та оперативнішу інформаційну базу для прийняття рішень. Разом із тим підприємства все ще стикаються з труднощами впровадження аналітичного обліку та адаптації традиційних методів до нових економічних умов. У цьому контексті особливої ваги набуває необхідність удосконалення облікових процедур та інтеграції автоматизованих рішень у виробничі процеси.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей цифровізації калькулювання, порівнянням ефективності систем управлінського обліку різних типів виробництв та аналізом впливу сучасних інформаційних технологій на структуру й динаміку витрат. Доцільним також є дослідження галузевих особливостей формування собівартості та розроблення методичних рекомендацій щодо впровадження більш гнучких, адаптивних моделей обліку на українських підприємствах.

Література:

1. Коваль С. В. Здійснення обліку витрат та визначення собівартості продукції аграрних підприємств для управління їх оптимізацією. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 104—109. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4975/5019/11343> (дата звернення 01.12.2025 р.).
2. Линник О.І. Сучасна вітчизняна та зарубіжна практика калькулювання собівартості продукції, обліку та управління виробничими витратами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 373—378. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/64.pdf (дата звернення 01.12.2025 р.).
3. Омецінська І.Я. Особливості формування повної собівартості продукції (робіт, послуг) в управлінському обліку для цілей ціноутворення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018.

№ 4. С. 120—133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_4_13 (дата звернення 01.12.2025 р.).

4. Рибак І.В., Гут Л.В. Собівартість продукції як важливий показник ефективності роботи підприємства. Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал "ІОГОΣ". Мистецтво наукової думки". 2020. №9. С. 17—20. URL: https://www.researchgate.net/publication/338524937_SOBIVARTIST_PRODUKCII_AK_VAZLIVIJ_POKAZNIK_EFEKTIVNOSTI_ROBOTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 01.12.2025р.).

5. Тополенко Н.М., Гетьман А.А. Актуальні питання зниження витрат на формування собівартості продукції та послуг. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 38—45. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/46-2020/7.pdf> (дата звернення 01.12.2025р.).

6. Фостолович Р. С., Фостолович В. А. Інформаційні ресурси при формуванні собівартості продукції в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/162.pdf (дата звернення 01.12.2025р.).

References:

1. 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, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4975/5019/11343> (Accessed 1 December 2025).

2. Lynnyk, O.I. (2016), "Modern domestic and foreign practice of product costing, accounting and management of production costs of the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 6, pp. 320—325, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/64.pdf (Accessed 1 December 2025).

3. Ometsinska, I. Ya. (2018), "Features of the formation of the full cost of products (works, services) in management accounting for pricing purposes", *Visnyk Ternopil'skogo natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 120—133, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_4_13 (Accessed 1 December 2025).

4. Rybak, I. V., Gut, L. V. (2020), "Product cost as an important indicator of enterprise efficiency", *Mizhnarodnyi multidystyplinaryni naukovyi zhurnal "ІОГОΣ"*. *Mystetstvo naukovoï dumky*", vol. 9, pp. 17—20, available at: https://www.researchgate.net/publication/338524937_SOBIVARTIST_PRODUKCII_AK_VAZLIVIJ_P

OKAZNIK_EFEKTIVNOSTI_ROBOTI_PIDPRIEMSTVA (Accessed 1 December 2025).

5. Topolenko, N. M., Hetman, A. A. (2020), "Current issues of reducing costs for the formation of the cost of products and services", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, pp. 38—45, available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/46-2020/7.pdf> (Accessed 1 December 2025).

6. Fostolovych, R. S., Fostolovych, V. A. (2018), "Information resources for the formation of the cost of products in the enterprise management system", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/162.pdf (Accessed 1 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 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 336.143

В. Ю. Грегуль,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1083-0721>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.238

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ

V. Gregul,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics, Kyiv

MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUDGET EXPENDITURE PLANNING

У статті розкрито основні напрями підвищення ефективності планування видатків бюджету. Важливим є те, що спрямованість бюджетної політики на досягнення суспільно значущих результатів зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінки ефективності використання бюджетних коштів, зосередження уваги як на управлінні фінансовими ресурсами, так і на управлінні результатами, що посилить роль бюджетних видатків як дієвого інструменту розвитку суспільних відносин. Визначено, що як складова системи державних фінансів, бюджетні видатки активно застосовуються для впливу на розвиток соціально-економічних процесів у державі, їх вплив визначається не лише обсягом перерозподілу валового внутрішнього продукту через бюджет, а й структурою видатків бюджету, тобто пропорціями розподілу бюджетних ресурсів між напрямками суспільного розвитку. Показано, що визначення обсягу й структури бюджетних видатків повинно ґрунтуватися на ретельному аналізі динаміки соціально-демографічних та фінансово-економічних процесів. Формування обсягу видаткової частини бюджету визначається рівнем податкових надходжень до доходної частини бюджету та значенням дефіциту бюджету, який розраховується з урахуванням динаміки економіки, стратегічних підходів до управління державними фінансами. Необхідним є формування видатків бюджету на основі програмно-цільового методу планування бюджету, що забезпечить чіткий зв'язок між стратегічними цілями держави та реальними результатами діяльності органів державного управління, підвищуючи ефективність використання бюджетних коштів. Середньостроковий і річний плани бюджетних видатків повинні узгоджуватися з прогнозними показниками та містити жорсткі бюджетні обмеження для головних розпорядників бюджетних коштів. Подальший розвиток системи формування бюджетних видатків доцільним є у напрямі розширення використання перспективного бюджетного планування на основі програмно-цільового методу.

The article reveals the main directions of increasing the efficiency of budget expenditure planning. It is important that the focus of budget policy on achieving socially significant results necessitates the improvement of approaches to assessing the efficiency of using budget funds, focusing on both financial resource management and results management, which will strengthen the role of budget expenditures as an effective tool for the development of public relations. It has been determined that as a component of the public finance system, budget expenditures are actively used to influence development of socio-economic processes in the state, their impact is determined not only by the volume of redistribution of gross domestic product through the budget, but also by the structure of budget expenditures, that is, the proportions of the distribution of budget resources between areas of social development. It is shown that determining the volume and the structure of budget expenditures should be based on a thorough analysis of the dynamics of socio-demographic and financial-economic processes. The formation of the volume of the expenditure part of the budget is determined by the level of tax revenues to the revenue part of the budget and the value budget deficit, which is calculated taking into account the dynamics of the economy, strategic approaches to public finance management. Medium-term and annual budget expenditure plans must be consistent with forecast indicators and contain strict budget restrictions for the main

administrators of budget funds. It is noted that budget expenditures are an important tool of state regulation and should be planned on the basis of modern principles of economic management, which will ensure a clear connection between the strategic goals of the state and results of the activities of public administration bodies, increasing transparency and efficiency of the use of budget resources. Further development of the system of formation of budget expenditures is advisable to be carried out in the direction of expanding the use of the principles of prospective forecasting and planning based on the program-target method.

Ключові слова: бюджет, бюджетна політика, бюджетний механізм, планування видатків бюджету, ефективність видатків бюджету.

Key words: budget, budgetary policy, budgetary mechanism, budget expenditure planning, budget expenditure efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансово-бюджетних відносин можна назвати праці Е. Аткінсона, Ш. Бланкарта [1], Дж. М. Кейнса, В. Нордхауса, К. Рау, В. Танзі, П. Самуельсона, Дж. Стігліца. Питання бюджетної політики, формування видатків бюджету досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Канєвої [7], С. Качули [3], І. Лук'яненко, І. Любчак [9], А. Мазаракі, В. Макогон [8], Л. Лисяк, І. Луніної, М. Пасічного [7], Ю. Радіонова, О. Самошкіної [2], В. Федосова, І. Чугунова [2—4, 7—10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності та визначення напрямів підвищення ефективності планування видатків бюджету. Важливим є встановлення чітких залежностей між бюджетними програмами та основними завданнями головних розпорядників бюджетних коштів. Доцільним є здійснення подальшого розвитку системи формування бюджетних видатків у напрямі розширення використання принципів перспективного прогнозування та планування на основі програмно-цільового методу, підвищення ефективності та результативності використання бюджетних коштів. Необхідним є науково обгрунтоване визначення пріоритетів бюджетних ресурсів, удосконалення методології оцінювання результативності бюджетних програм відповідно до загальнодержавних цілей, розбудова дієвої системи моніторингу ефективного використання бюджетних коштів. Вагомим є удосконалення принципів середньострокового планування бюджетних ресурсів на основі програмно-

цільового підходу та впровадження сучасних аналітичних і управлінських інструментів у діяльність розпорядників бюджетних коштів. Реалізація цілеспрямованої, узгодженої та дієвої бюджетної політики вимагає науково обгрунтованої системи бюджетного регулювання, що забезпечує формування єдиної бюджетної стратегії в питаннях формування видатків бюджету, дефіциту бюджету, управління державним боргом, міжбюджетними відносинами. Актуальним є те, що видатки бюджету повинні плануватися на основі програмно-цільового методу планування бюджету, що забезпечить чіткий зв'язок між стратегічними цілями держави та реальними результатами діяльності органів державного управління, підвищуючи прозорість і ефективність використання бюджетних коштів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підвищення результативності й ефективності використання бюджетних коштів у процесі реалізації ключових завдань соціально-економічного розвитку потребує вдосконалення механізмів формування видатків бюджету на основі науково обгрунтованої системи бюджетного регулювання та якісного прогнозування і планування видатків у середньо— і довгостроковій перспективі. Спрямованість бюджетної політики на досягнення суспільно значущих результатів зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінки ефективності використання бюджетних коштів, зосередження уваги не лише на управлінні фінансовими ресурсами, а насамперед на управлінні результатами, що посилить роль бюджетних видатків як дієвого інструменту розвитку суспільних відносин. На даному етапі потребують розширення дослідження, спрямовані на аналіз впливу бюд-

жетних видатків на динаміку соціально-економічних процесів, підвищення дієвості їх використання як інструмента економічного розвитку. Водночас необхідним є покращення якості бюджетного прогнозування й планування видатків, підвищення результативності бюджетної політики. Основним завданням формування видаткової частини бюджету виступає науково обгрунтоване регулювання її обсягу та внутрішньої структури з метою досягнення стратегічних суспільних пріоритетів. Поряд із цим подальшого вдосконалення потребує система формування бюджетних видатків, зокрема щодо посилення використання їх регуляторного потенціалу та забезпечення раціонального розподілу бюджетних ресурсів між напрямками з урахуванням їх пріоритетності, циклічних коливань економічних, соціальних і демографічних процесів. Це зумовлює необхідність розроблення інституційних засад формування видатків бюджету у державній системі стратегічного планування і прогнозування, створення структурно-функціональної моделі бюджетного регулювання у сфері видатків. Поглиблення досліджень потребують питання перспективного прогнозування бюджетних видатків, удосконалення принципів середньострокового та річного планування видатків бюджету на основі програмно-цільового методу з урахуванням соціальних, демографічних тенденцій. Важливо також удосконалювати методологічні засади оцінки ефективності бюджетних програм і діяльності головних розпорядників бюджетних коштів, принципи їх інтеграції в бюджетний процес, що сприятиме підвищенню продуктивності використання фінансових ресурсів та ефективності управління результатами бюджетної діяльності. Як складова системи державних фінансів, бюджетні видатки активно застосовуються для впливу на розвиток соціально-економічних процесів у державі, їх вплив визначається не лише обсягом перерозподілу валового внутрішнього продукту через бюджет, а й структурою видатків бюджету, тобто пропорціями розподілу бюджетних ресурсів між напрямками суспільного розвитку. Обсяг і структура бюджетних видатків зумовлюються функціями та завданнями держави у забезпеченні суспільного добробуту, проведенні соціально-економічних перетворень, рівнем державного впливу на економіку, динамікою соціально-економічного розвитку країни, особливостями, пріоритетами суспільного розвитку. Сутність бюджетних видатків як економічної категорії розкривається через їхні функції, серед яких розподільна,

стабілізаційна, регулююча, стимулююча, інформаційна, контрольна [4, 9].

Одним із ключових завдань бюджетної політики є вдосконалення механізмів використання регулюючої функції бюджетних видатків для забезпечення соціально-економічного розвитку країни. У межах цієї функції видатки бюджету виконують роль адаптивного інструмента в системі державного регулювання, що передбачає науково обгрунтоване визначення оптимального обсягу та структури видаткової частини бюджету. Такий підхід дозволяє впливати на динаміку економічних, соціальних і демографічних процесів з урахуванням їх циклічних коливань, стратегічних орієнтирів розвитку держави та результативності бюджетної діяльності. Зміна динаміки економічних, соціальних чи демографічних процесів впливає на обсяг і структуру бюджетних видатків, характер державної політики у цій сфері, що здатне формувати майбутні тенденції соціально-економічного розвитку країни. Оскільки параметри динаміки та структури видатків бюджету відображають перелік і значущість стратегічних пріоритетів держави, їх регулювання надає змогу формувати виважену бюджетну політику, спрямовану на ефективне вирішення важливих суспільних потреб на відповідних етапах розвитку та на запобігання негативним економічним і демографічним тенденціям у майбутньому. Досвід провідних країн свідчить, що періоди активного використання бюджетних видатків як інструмента регулювання економічної динаміки характеризуються темпами економічного зростання. Перспективне прогнозування та планування бюджетних видатків є ключовим інструментом державного впливу на економічні й соціальні процеси, оскільки визначає напрями використання бюджетних ресурсів у майбутньому відповідно до цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку держави. Наукове обгрунтування прогнозних розрахунків є необхідною умовою, що забезпечує їх відповідність реальним економічним і бюджетним тенденціям. Система бюджетного прогнозування передбачає єдину методологічну, аналітичну основу розробки прогнозів, забезпечуючи їх узгодженість, послідовність і безперервність.

Середньостроковий і річний плани бюджетних видатків повинні узгоджуватися з прогнозними показниками та містити жорсткі бюджетні обмеження для головних розпорядників бюджетних коштів. Таке планування має базуватися на програмно-цільовому методі, що підвищує ефективність використання бюджет-

них ресурсів. На базі прогнозних макроекономічних показників та аналізу виконання бюджетів у попередніх періодах визначаються загальні показники доходів, видатків і кредитування бюджету, включаючи обсяги державних капітальних вкладень та фінансування, необхідні для складання проєкту державного бюджету і прогнозних розрахунків на два наступні бюджетні періоди. Попри запровадження елементів середньострокового прогнозування у бюджетний процес, індикативні прогнозні показники поки що мають обмежене застосування в подальшому бюджетному плануванні. Одним із актуальних завдань є встановлення чітких залежностей між бюджетними програмами та стратегічними цілями головних розпорядників бюджетних коштів. Важливим кроком у вдосконаленні бюджетного процесу стало розширення горизонту планування з одного до трьох років, при цьому основною складовою середньострокового бюджетного планування є Бюджетна декларація. На відміну від попередніх документів, вона додатково встановлює граничні обсяги видатків для головних розпорядників бюджетних коштів на кожен рік середньострокового періоду. Під час її розгляду у Верховній Раді України розпорядники звітують про досягнуті результати та окреслюють плани на майбутні роки, визначаючи конкретні результати, яких зобов'язуються досягти. Така модель базується на принципі "ковзного" планування: щороку до декларації додається новий, третій рік, з урахуванням раніше визначених обмежень, окрім цього впроваджено комплексну оцінку ефективності бюджетних видатків. Попри здійснені зміни, подальше вдосконалення системи бюджетного прогнозування потребує узгодження прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку та бюджетного процесу, запровадження механізмів перспективного планування. Необхідною є науково обгрунтована стратегія соціально-економічного розвитку країни з чітко визначеними цілями, пріоритетами та інструментами їх реалізації. Удосконалення середньострокового прогнозування дозволить пов'язати коротко- та середньострокові бюджети зі стратегічними завданнями розвитку країни. Основними завданнями є науково обгрунтоване визначення пріоритетів бюджетних ресурсів, удосконалення методології оцінювання результативності бюджетних програм відповідно до загальнодержавних цілей, розбудова дієвої системи моніторингу ефективного використання бюджетних коштів. Наукове обгрунтування та впровадження прогнозування бюджетних

видатків з розширенням горизонту середньострокового планування до п'яти років і формування річних бюджетів у межах багаторічної перспективи є важливими умовами перетворення бюджетних видатків на дієвий інструмент соціально-економічного розвитку. Прогнозування й планування бюджетних видатків має базуватися на всебічному аналізі тенденцій соціально-економічних і бюджетних показників, що дозволяє враховувати можливі зміни макроекономічних та демографічних факторів. Це надає змогу розробляти дієві антикризові заходи, своєчасно ухвалювати регулюючі рішення та забезпечувати формування достатнього обсягу бюджетних ресурсів для задоволення суспільних потреб. Окрім того, такий підхід сприяє впливу на структуру бюджетних видатків з метою згладжування циклічних коливань та стимулювання сталого розвитку. Водночас оптимізація бюджетних видатків можлива за умови попереднього визначення пріоритетів соціально-економічного розвитку на середньо— та довгострокову перспективу. Видатки бюджету, будучи важливим інструментом державного регулювання, повинні плануватися на основі сучасних принципів економічного управління, що забезпечить чіткий зв'язок між стратегічними цілями держави та реальними результатами діяльності органів державного управління, підвищуючи прозорість і ефективність використання бюджетних коштів. Важливим є удосконалення принципів середньострокового планування бюджетних ресурсів на основі програмно-цільового підходу та впровадження сучасних аналітичних і управлінських інструментів у діяльність розпорядників бюджетних коштів. Реалізація цілеспрямованої, узгодженої та дієвої бюджетної політики вимагає науково обгрунтованої системи бюджетного регулювання, що забезпечує формування єдиної бюджетної стратегії в питаннях формування видатків бюджету, дефіциту бюджету, управління державним боргом, міжбюджетними відносинами. Такий підхід створює основу для збалансованого функціонування бюджетної системи та забезпечення суспільного розвитку в перспективному періоді. Ефективність бюджетного регулювання визначається розумінням його економічної сутності, елементів та ключових чинників, що впливають на формування та розвиток фінансової системи [7, 10].

Бюджетне регулювання у сфері видатків виступає комплексом функціональних фінансово-бюджетних і економічних складових, серед яких обсяг і структура видаткової частини

бюджету, доходів бюджету, дефіциту бюджету, динаміка державного боргу, особливості міжбюджетних відносин, темпи соціально-економічного розвитку та оптимальні пропорції між зазначеними показниками. У сфері видаткового бюджетного регулювання застосовуються обґрунтовані підходи до визначення раціонального обсягу та структури бюджетних видатків з урахуванням суспільних пріоритетів, циклічності економічних процесів та результативності бюджетної діяльності у конкретних сферах. Концепція адаптивної бюджетної архітектури розглядає видаткове регулювання як динамічну систему, що потребує постійного вдосконалення шляхом оптимізації співвідношень між її елементами через коригування параметрів бюджету відповідно до економічних циклів, пріоритетів суспільного розвитку та ефективності реалізації бюджетної політики. Формування обсягу видаткової частини бюджету визначається рівнем податкових надходжень до доходної частини бюджету та значенням дефіциту бюджету, який розраховується з урахуванням циклічності економіки та стратегічних підходів до управління державним боргом. Процес визначення обсягу бюджетних видатків передбачає заходи стимулювання внутрішнього попиту та виробництва: у періоди економічного спаду через збільшення бюджетних витрат, у періоди зростання через їх обґрунтоване зменшення. В умовах рецесії держава одночасно знижує податкове навантаження та збільшує бюджетні видатки, оскільки за скорочення фактичних споживчих і інвестиційних витрат бюджетна політика має забезпечувати стабільний рівень державних вкладень. Основним завданням державної політики у сфері бюджетних видатків є оптимізація та економічне використання бюджетних коштів у поєднанні з підвищенням ефективності та результативності їх застосування, що дозволить забезпечити достатній рівень державних послуг за умов обмеженості фінансових ресурсів. Визначення обсягу й структури бюджетних видатків повинно ґрунтуватися на ретельному аналізі динаміки соціально-демографічних та економічних процесів, що надасть змогу встановити фазу циклічного економічного розвитку, визначити тенденції фактичних показників бюджетних видатків. Процес прогнозування видатків бюджету передбачає формування низки варіантів розподілу бюджетних ресурсів у середньостроковій і довгостроковій перспективі, оцінювання впливу таких варіантів на економічні, соціальні та демографічні показники здійснюється шляхом застосування моделей

оптимізації структури видаткової частини бюджету. Подальший розвиток системи формування бюджетних видатків доцільним є здійснення у напрямі розширення використання принципів перспективного прогнозування та планування на основі програмно-цільового методу, підвищення ефективності та результативності використання бюджетних коштів.

ВИСНОВКИ

Спрямованість бюджетної політики на досягнення суспільно значущих результатів зумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінки ефективності використання бюджетних коштів, зосередження уваги як на управлінні фінансовими ресурсами, так і на управлінні результатами, що посилить роль бюджетних видатків як дієвого інструменту розвитку суспільних відносин. Як складова системи державних фінансів, бюджетні видатки активно застосовуються для впливу на суспільно-економічний розвиток. Видатки бюджету повинні плануватися на основі програмно-цільового методу планування бюджету, що забезпечить чіткий зв'язок між стратегічними цілями держави та реальними результатами діяльності органів державного управління, підвищуючи прозорість і ефективність використання бюджетних коштів. Середньостроковий і річний плани бюджетних видатків повинні узгоджуватися з прогнозними показниками та містити жорсткі бюджетні обмеження для головних розпорядників бюджетних коштів, таке планування має базуватися на програмно-цільовому методі, що підвищує ефективність використання бюджетних ресурсів. Визначення обсягу й структури бюджетних видатків повинно ґрунтуватися на ретельному аналізі динаміки соціально-демографічних та економічних процесів, що надасть змогу встановити фазу циклічного економічного розвитку, визначити тенденції фактичних показників бюджетних видатків. Формування обсягу видаткової частини бюджету визначається рівнем податкових надходжень до доходної частини бюджету та значенням дефіциту бюджету, який розраховується з урахуванням циклічності економіки та стратегічних підходів до управління державним боргом. Прогнозування й планування бюджетних видатків має базуватися на всебічному аналізі тенденцій соціально-економічних і бюджетних показників, що дозволяє враховувати можливі зміни макроекономічних та демографічних факторів, зазначене надає можливість розробляти дієві фінансово-бюд-

жетні заходи, своєчасно ухвалювати відповідні рішення та забезпечувати формування достатнього обсягу бюджетних ресурсів для задоволення суспільних потреб.

Література:

1. Бланкарт Ш. Державні фінанси в умовах демократії: Вступ до фінансової науки; пер. з нім. Київ: Либідь, 2000. 654 с.

2. Чугунов І.Я., Самошкіна О.А. Видатки бюджету в системі державного регулювання соціально-економічного розвитку країни. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2. С. 103—121.

3. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 8798.

4. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.:Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

5. Чугунов В.І. Формування бюджету як інструмент суспільного розвитку. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 132—137.

6. Чугунов В.І. Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 125—130.

7. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. and other. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.

8. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.

9. Chugunov I., Liubchak I. Budgeting under martial law. Scientia fructuosa. 2024. № 5. P. 4—14.

10. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). P.113—127.

References:

1. Blankart, Sh. (2000), Derzhavni finansy v umovakh demokratii [State finances in the conditions of democracy], Lybid', Kyiv, Ukraine.

2. Chuhunov, I.Ya. and Samoshkina, O.A. (2019), "Budget expenditures in the system of state regulation of the socio-economic development of the country", Visnyk KNTEU, vol. 2, pp. 103—121.

3. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", Visnyk KNTEU, vol. 2, pp. 87—98.

4. Chuhunov, I.Ya. (2021), Biudzhetna stratehiia suspil'noho rozvytku [Budget strategy for social development], Kyiv.nats.torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

5. Chugunov, V. (2019), "Budgeting as a tool for social development", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 132—137.

6. Chuhunov, V.I. (2024), "Financial and budgetary policy in the conditions of socio-economic transformations", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20. pp. 125—130.

7. Chugunov, I. Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), Budget policy of social development, Scientific Route, Tallinn, Estonia.

8. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", Public and Municipal Finance, vol. 12 (1), pp. 1—11.

9. Chugunov, I. and Liubchak, I. (2024), "Budgeting under martial law", Scientia fructuosa, vol. 5, pp. 4—14.

10. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", Demography and Social Economy, vol. 4 (58), pp. 113—127.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 339.137.2:631.11

Т. П. Радчишин,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2693-4772>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.244

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

T. Radchyshyn,
Postgraduate student of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economic University

INSTITUTIONAL AND TECHNOLOGICAL MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN A CHANGING MARKET ENVIRONMENT

Аграрний сектор економіки традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу, проте сучасні умови ринкового середовища характеризуються високою динамічністю, непередбачуваністю та зростанням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це зумовлює необхідність пошуку нових інституційних та технологічних механізмів, здатних забезпечити стійке підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. У статті розглядається комплекс підходів, що поєднує інституційні інструменти державної політики, ринкові регулятори та сучасні технологічні рішення, які разом формують основу для ефективної адаптації аграрних суб'єктів господарювання до мінливих умов.

Особливе значення мають інституційні механізми, які включають формування сприятливого правового поля, удосконалення інструментів фінансової підтримки та стимулювання інвестицій у галузь. Важливим чинником виступає також розвиток кооперації та кластеризації, що дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати ефективність виходу на нові ринки. Інституційна підтримка з боку держави та міжнародних організацій створює умови для формування стабільного середовища, у якому аграрні підприємства можуть реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

Технологічні механізми розглядаються як ключовий драйвер конкурентоспроможності. Йдеться про впровадження систем точного землеробства, використання інтелектуальних інформаційних платформ для моніторингу стану ґрунтів та рослин, застосування біотехнологій для підвищення врожайності та стійкості культур до кліматичних змін. Цифровізація виробничих процесів, автоматизація управління та використання великих даних у прийнятті рішень дозволяють підприємствам швидко реагувати на коливання ринку, прогнозувати попит та оптимізувати логістичні ланцюги. Важливим аспектом є також екологічна складова, адже сучасний споживач дедалі більше орієнтується на продукцію, вироблену з дотриманням принципів сталого розвитку, що стимулює аграрні підприємства до впровадження "зелених" технологій.

У статті підкреслюється, що ефективне поєднання інституційних та технологічних механізмів створює синергетичний ефект, який забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, але й розвиток аграрного сектору загалом. В умовах глобалізації та інтеграції у світові ринки українські аграрні підприємства мають можливість використовувати інноваційні інструменти для зміцнення своїх позицій, проте успіх залежить від здатності адаптуватися до швидких змін та формувати гнучкі стратегії розвитку. Запропоновані у дослідженні інституційні та технологічні механізми виступають важливим інструментарієм для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств у мінливому ринковому середовищі, що робить їх актуальними як для наукових досліджень, так і для практичної реалізації у господарській діяльності.

The agricultural sector remains one of the most strategically important components of national economies, yet its development is increasingly influenced by volatile market conditions, globalization processes, and rapid technological change. In this context, the competitiveness of agricultural enterprises depends not only on their production capacity and efficiency but also on their ability to adapt to institutional transformations and integrate advanced technological solutions. The article explores institutional and technological mechanisms that contribute to strengthening the competitive positions of agricultural enterprises in a dynamic environment characterized by uncertainty, fluctuating demand, and intensifying competition. Institutional mechanisms are understood as the regulatory, financial, and organizational frameworks that create favorable conditions for sustainable growth, including the improvement of legal norms, the development of cooperative structures, and the establishment of effective systems of state support and risk management. These mechanisms provide enterprises with stability and predictability, enabling them to implement long-term strategies and attract investment. At the same time, technological mechanisms are analyzed as the driving force of modernization, encompassing digitalization, automation, precision agriculture, biotechnology, and environmentally oriented innovations. The integration of smart technologies into production and management processes allows enterprises to optimize resource use, reduce costs, enhance product quality, and respond more flexibly to market fluctuations. The article emphasizes the importance of combining institutional and technological approaches, as their synergy ensures not only the resilience of enterprises to external shocks but also their ability to generate added value and compete successfully in global markets. Special attention is given to the role of sustainable development principles, since ecological responsibility and social orientation are becoming decisive factors in consumer preferences and international trade standards. The findings highlight that competitiveness in agriculture is increasingly determined by the capacity to innovate, cooperate, and strategically align with both national policies and global trends. Consequently, institutional and technological mechanisms are presented as complementary instruments that jointly shape the trajectory of agricultural enterprises, enabling them to transform challenges of a changing market environment into opportunities for growth and long-term success.

Ключові слова: конкурентоспроможність, агропідприємство, інституційні механізми, конкурентні переваги, інноваційні технології.

Key words: competitiveness, agribusiness, institutional mechanisms, competitive advantages, innovative technologies.

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

Проблема підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств постає як одна з ключових у сучасних умовах глобалізації та постійних трансформацій ринкового середовища. Аграрний сектор, будучи стратегічно важливим для економіки країни, стикається з низкою викликів, серед яких нестабільність цін на продукцію, зміни у світовій кон'юктурі, посилення конкуренції з боку міжнародних виробників, кліматичні ризики та обмеженість фінансових ресурсів. У цих умовах традиційні підходи до організації виробництва та управління вже не забезпечують належного рівня ефективності, що зумовлює потребу у пошуку нових інституційних та технологічних механізмів, здатних забезпечити стійкий розвиток і адаптацію підприємств до мінливих умов.

Загальна постановка проблеми полягає у необхідності створення комплексної системи інструментів, яка б поєднувала інституційні засоби регулювання та підтримки з інноваційними технологічними рішеннями, спрямованими на оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності та забезпечення екологічної стійкості. Важливим є також формування сприятливого інституційного середовища, що включає ефективну державну політику, розвиток кооперації та кластерних об'єднань, удосконалення фінансових і страхових механізмів, які дозволяють аграрним підприємствам знижувати ризики та залучати інвестиції.

Зв'язок цієї проблеми з науковими завданнями полягає у необхідності розробки теоретичних моделей та методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності, визначення ефективності інституційних і технологічних механізмів, а також пошуку оптимальних стратегій їх інтеграції у практику. З практичної точки зору вирі-

шення проблеми спрямоване на забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств, їх здатності швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та відповідати сучасним вимогам споживачів і міжнародних стандартів. Таким чином, дослідження інституційних та технологічних механізмів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств має подвійне значення: воно не лише розширює наукове розуміння процесів у сфері агробізнесу, але й формує практичні рекомендації для забезпечення довгострокового розвитку та зміцнення позицій аграрного сектору в умовах мінливого ринкового середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика конкурентоспроможності традиційно перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і українських науковців. Багато видатних представників сучасної економічної теорії у своїх фундаментальних працях приділяли значну увагу питанням конкуренції підприємств, формуванню їхніх конкурентних переваг та визначенню чинників конкурентоспроможності. Серед них — А. Сміт, Д. Рікардо, А. Маршалл, Й. Шумпетер та Дж. Кейнс. В українському науковому середовищі особливого поширення набули концепції Гарвардської школи бізнесу, зокрема ідеї її найвідомішого представника М. Портера. Йдеться про такі ключові положення, як теорія конкурентних переваг, концепція економічних кластерів, класифікація конкурентних стратегій та модель п'яти сил конкуренції, що визначає привабливість галузі.

Наукові праці М. М. Ігнатенка, А. Ю. Леваєвої, А. О. Астаф'єва, О. Г. Розовика присвячені дослідженню проблем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах війни. У їхніх роботах розглядаються механізми, які можуть допомогти підприємствам зберегти та підвищити конкурентні позиції. Автори наголошують на необхідності формування гнучких бізнес-моделей, здатних швидко адаптуватися до змін середовища, а також на важливості використання альтернативних логістичних маршрутів і залучення міжнародної підтримки [1]. Наукові статті Н. І. Строченка та О. М. Ковальової присвячені дослідженню сутності конкурентоспроможності аграрних підприємств та визначенню напрямів її зміцнення. Автори аналізують, як постійні зміни у зовнішньому середовищі та нові чинники впливають на діяльність аграрних підприємств, підкреслюючи актуальність пошуку ефективних шляхів підвищення їх конкурентних переваг [2].

Дослідження М. В. Зось-Кіора та С. О. Каложного присвячені проблемам удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. У їхніх роботах аналізуються ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та пропонуються підходи до її зміцнення через оптимізацію управлінських процесів, впровадження інновацій та стратегічне планування. Основна увага приділяється створенню комплексної системи управління, яка забезпечує стійкий розвиток аграрних підприємств і підвищує їхні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [3]. К. С. Токар свої роботи присвячує цінці конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в контексті сталого розвитку. У роботі розглядаються особливості функціонування аграрного сектору регіону, визначаються ключові проблеми та можливості для підвищення ефективності діяльності. Основна увага приділяється пошуку збалансованих управлінських рішень, які дозволяють одночасно забезпечувати економічну результативність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку [4].

Проте не дивлячись на вагомий внесок зарубіжних та вітчизняних науковців, питання підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкового мінливого середовища потребують подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та систематизація інституційних і технологічних механізмів, що здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах мінливого ринкового середовища. Завдання дослідження полягає у визначенні ключових чинників, які впливають на формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, аналізі сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору та окресленні можливостей інтеграції інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси. Особлива увага приділяється виявленню ролі інституційних інструментів державної політики, фінансової підтримки та коопераційних форм організації бізнесу, а також оцінці ефективності технологічних рішень, що сприяють оптимізації ресурсного використання, підвищенню продуктивності та екологічній стійкості виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища аграрні підприємства стикаються з посиленням конкуренції, зро-

Таблиця 1. SWOT-аналіз аграрного сектору в Україні

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
Висока частка аграрного сектору в економіці України, що формує стратегічну важливість галузі та підтримку на державному і міжнародному рівнях	Значні втрати інфраструктури, земельних ресурсів, техніки та складських потужностей унаслідок бойових дій
Здатність аграрних підприємств швидко адаптуватися до кризових умов і перебудовувати логістичні та виробничі процеси	Зростання виробничих ризиків через замінування полів, руйнування меліоративних систем і транспортних шляхів
Високий природно-кліматичний потенціал, сприятливий для виробництва широкої номенклатури агропродукції	Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію, міграцію та зміну структури зайнятості
Потужний експортний досвід та репутація України як важливого постачальника продовольства на світові ринки	Підвищена собівартість виробництва через подорожчання пального, добрив і логістики
Активна міжнародна підтримка, включно з грантами, кредитними програмами та гуманітарними ініціативами для агросектору	Нестабільність внутрішнього ринку, обмежений доступ до фінансових ресурсів і дорогі кредити
O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Розширення співпраці з ЄС та інтеграція у європейські ринки через прискорення гармонізації стандартів та регламентів	Регулярні руйнування інфраструктури, блокади портів та залежність від нестабільних альтернативних експортних маршрутів
Залучення міжнародних інвестицій у відновлення та модернізацію агровиробництва після війни	Високі логістичні ризики, зростання вартості транспортування та невизначеність щодо безпеки ланцюгів поставок
Масштабне впровадження цифрових технологій, точного землеробства та дронів, що компенсує нестачу робочої сили	Нестача коштів на модернізацію та оновлення техніки через економічну нестабільність і обмежений доступ до фінансування
Зростання глобального попиту на українське зерно та інші види сільськогосподарської продукції через роль України у світовій продовольчій безпеці	Поглиблення кліматичних ризиків та можливі екологічні наслідки війни — деградація ґрунтів, забруднення територій
Можливість розбудови нової логістичної інфраструктури та переформатування ринку після завершення війни	Ризики ескалації війни, що створюють невизначеність для довгострокового планування та інвестування

Джерело: сформовано на основі [5, 13].

станням вимог до якості продукції та необхідністю оперативної адаптації до технологічних і структурних змін. Глобалізація, цифровізація економіки, кліматичні виклики та нестабільність факторних ринків формують нові умови господарювання, в яких традиційні підходи до організації агровиробництва вже не забезпечують достатнього рівня ефективності та конкурентоспроможності. За таких обставин особливої ваги набуває пошук і впровадження дієвих інституційних та технологічних механізмів, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємств і зміцнити їхні ринкові позиції.

Ринкове середовище, у якому сьогодні функціонують аграрні підприємства України, характеризується комплексом взаємопов'язаних економічних, інституційних, безпекових та технологічних факторів, що істотно відрізняють його від умов господарювання в інших державах. Війна стала визначальним чинником, який радикально трансформував структуру ризиків і можливостей для агросектору, водночас посилюючи значення галузі для національної та глобальної продовольчої безпеки (табл. 1).

Однією з ключових рис сучасного ринкового середовища України є

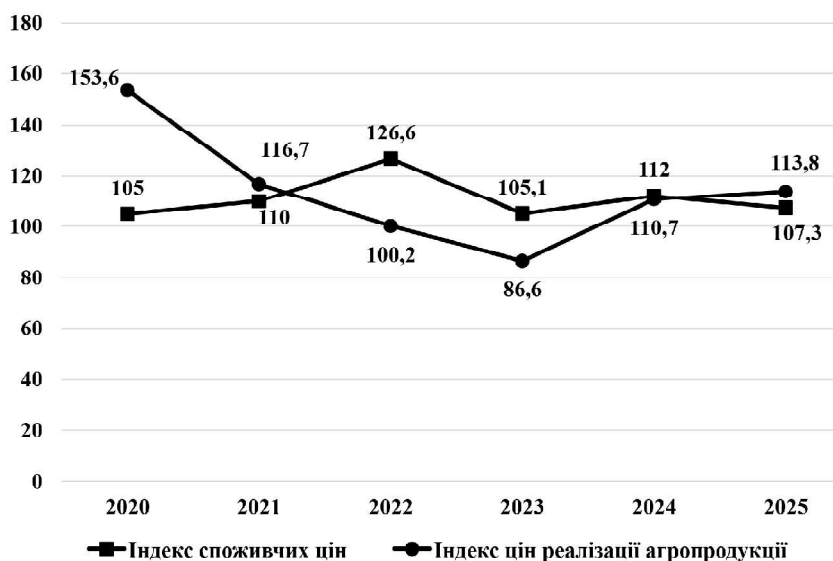


Рис. 1. Індекс споживчих цін та індекс цін реалізації агропродукції в Україні за 2020–2025 роки, %

Джерело: сформовано на основі [6–7].



Рис. 2. Механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Джерело: сформовано на основі [8, 13].

серйозні інфраструктурні обмеження. Руйнування логістичних шляхів, портів, елеваторів і складських комплексів унаслідок бойових дій, а також замінування значної частини земельних угідь ускладнюють виробництво, зберігання та транспортування продукції. Наявність нестабільних логістичних маршрутів, зокрема через західні кордони та дунайські порти, формує нову конфігурацію торговельної активності, яка потребує від підприємств гнучкого стратегічного планування.

Фінансове середовище також є складним: підприємства стикаються з обмеженим доступом до кредитування, високими ставками та дефіцитом інвестиційних ресурсів. Інфляція та постійні коливання цін на аграрну продукцію ускладнюють довгострокове планування, змушуючи виробників працювати в умовах підвищеної невизначеності (рис. 1). Водночас аграрний сектор отримує значну міжнародну підтримку у вигляді грантів, пільгових позик і технічної допомоги, що створює певні компенсаторні механізми і нові можливості для відновлення та модернізації [6].

Технологічні тенденції в Україні розвиваються нерівномірно, але війна, парадоксальним чином, прискорила інноваційну модернізацію підприємств. Зменшення доступної робочої сили, підвищення ризиків для персоналу та потреба в оптимізації витрат сприяли швидкому впровадженню систем точного землеробства, цифрових платформ моніторингу та автоматизованих рішень. Це робить технологічний розвиток одним із ключових інструментів збереження конкурентних переваг.

У політичному та інституційному вимірі ринкове середовище визначається активною транс-

формацією нормативної бази, спрямованою на гармонізацію з європейськими стандартами, розширення доступу до ринків ЄС та забезпечення стабільного функціонування агросектору в умовах війни. Регуляторні умови, хоча й змінюються досить швидко, загалом спрямовані на підтримку виробників, розвиток кооперації, спрощення процедур експорту та відновлення інфраструктури. Водночас ринкове середовище в Україні залишається надзвичайно конкурентним. Малий та середній бізнес змагається не лише між собою, а й із великими агрохолдингами, які мають ширші можливості для впровадження інновацій та диверсифікації ризиків. Додат-

ковий тиск створюють вимоги міжнародних партнерів щодо дотримання високих стандартів якості та безпеки продукції. Споживачі, зокрема європейські, дедалі більше орієнтуються на екологічність та прозорість походження продукції, що формує додаткові критерії конкурентоспроможності [7].

В таких мінливих умовах ринкового середовища для збереження ринкових позицій аграрним підприємствам необхідно впроваджувати інституційні та технологічні механізми підвищення конкурентоспроможності, які формують комплекс взаємопов'язаних умов, що забезпечують стабільне та ефективне функціонування підприємств. Серед інституційних механізмів ключову роль відіграє удосконалення нормативно-правового середовища, яке створює передбачувані правила для ведення бізнесу, спрощує доступ до ринків і мінімізує адміністративні бар'єри. Важливим є також формування ефективних інституцій підтримки агробізнесу, зокрема дорадчих служб, кооперативних об'єднань, страхових фондів та фінансово-кредитних установ, що забезпечують виробників інформацією, ресурсами та інфраструктурною підтримкою. Дієвим інструментом стає розвиток системи аграрного кредитування та державно-приватного партнерства, яке дозволяє залучати інвестиції до модернізації виробництва та логістики. Важливою умовою конкурентоспроможності є й інституційне забезпечення якості та безпеки продукції, що підсилює позиції виробників на внутрішньому й зовнішніх ринках через сертифікацію, стандартизацію та контроль за дотриманням технологічних норм (рис. 2).

Таблиця 2. Вплив інституційних та технологічних механізмів на конкурентоспроможність аграрних підприємств

Механізми	Вплив на конкурентоспроможність підприємств
Інституційні	
Удосконалення нормативно-правового середовища	Забезпечує передбачуваність ведення бізнесу, знижує адміністративні бар'єри, полегшує доступ до ринків
Формування інституцій підтримки агробізнесу	Підсилює інформаційну, фінансову та організаційну підтримку, сприяє кооперації та стійкості виробників
Розвиток аграрного кредитування та державно-приватного партнерства	Стимулює інвестиції в модернізацію, покращує доступ до фінансових ресурсів
Інституційне забезпечення якості та безпеки продукції	Підвищує довіру споживачів і партнерів, покращує позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках
Технологічні	
Впровадження інноваційних агротехнологій	Підвищує врожайність, зменшує витрати ресурсів, покращує екологічну стійкість виробництва
Цифровізація управлінських процесів	Оптимізує управління, покращує точність планування та моніторинг виробництва
Модернізація матеріально-технічної бази	Знижує виробничі витрати, підвищує ефективність та якість виконання операцій
Застосування інтелектуальних систем управління	Забезпечує оперативність прийняття рішень, оптимізує використання ресурсів та знижує ризики

Джерело: сформовано на основі [10–12].

Поряд із цим вагоме значення мають технологічні механізми, спрямовані на оновлення та оптимізацію виробничих процесів. Першочерговим стає впровадження інноваційних агротехнологій, які дозволяють підвищити врожайність, зменшити витрати ресурсів та покращити екологічну стійкість виробництва. До них належать точне землеробство, адаптивні технології обробітку ґрунту, сучасні методи зрошення та біотехнології. Важливим є також цифровізація управлінських процесів, що охоплює застосування автоматизованих систем обліку, моніторингу стану полів, аналізу даних і прогнозування. Значний ефект забезпечує модернізація матеріально-технічної бази, яка включає оновлення машинно-тракторного парку, перехід до енергоощадного обладнання та впровадження сучасних ліній переробки. Не менш суттєвим технологічним інструментом є застосування інтелектуальних систем управління виробництвом, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів, контролювати ризики та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [9].

У поєднанні інституційні й технологічні механізми формують цілісний потенціал для стабільного розвитку аграрних підприємств, а також позитивно впливають на їх конкурентоспроможність (табл. 2).

Використання інституційних та технологічних механізмів створює комплексний позитивний ефект, що поступово й системно підвищує

рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інституційні механізми забезпечують стабільність і прогнозованість середовища, у якому діють виробники. Коли нормативно-правова база стає послідовною та прозорою, підприємства отримують можливість планувати свою діяльність на тривалу перспективу, зменшуючи ризики та витрати, пов'язані з регуляторною непередбачуваністю. Розвинені інституції підтримки, включаючи фінансові структури, дорадчі служби та кооперативні організації, посилюють спроможність аграрних підприємств ефективніше використовувати ресурси, отримувати доступ до знань, інвестицій і сучасних методів менеджменту. Завдяки цьому виробники підвищують якість продукції, посилюють ринкові позиції та здатність конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [14].

Технологічні механізми, у свою чергу, забезпечують безпосереднє оновлення виробничих процесів та інтенсифікацію діяльності. Впровадження інноваційних агротехнологій сприяє підвищенню продуктивності, економії ресурсів і адаптації до кліматичних змін, що дає змогу отримувати стабільно вищі врожаї та знижувати собівартість продукції. Цифровізація управління дозволяє контролювати стан посівів і техніки в реальному часі, оптимізувати планування та мінімізувати людські помилки, що підвищує оперативність і точність виробничих рішень. Оновлення матеріально-техніч-

ної бази та використання інтелектуальних систем управління формують додаткові переваги, пов'язані зі швидкістю виконання робіт, енергоощадністю й можливістю обробляти великі масиви даних для прийняття стратегічно більш обґрунтованих рішень.

Таким чином, узгоджене поєднання цих механізмів формує ефект синергії: інституційна підтримка створює умови для впровадження сучасних технологій, а технологічні інновації, у свою чергу, демонструють свою ефективність у стабільному й добре організованому інституційному середовищі. В результаті аграрні підприємства стають більш гнучкими, стійкими до ризиків і привабливими для інвесторів, що загалом підвищує їхню здатність успішно конкурувати в умовах динамічного ринку [15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інституційні та технологічні механізми є взаємодоповнюючими складовими підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасному мінливому ринковому середовищі. Їх ефективне поєднання створює синергетичний ефект, який забезпечує не лише стійкість підприємств до зовнішніх викликів, але й формує основу для довгострокового розвитку та інтеграції у глобальні ринки. Інституційні інструменти, зокрема державна підтримка, розвиток кооперації та кластерних об'єднань, а також удосконалення фінансових і страхових механізмів, виступають фундаментом для стабільності та прогнозованості діяльності. Технологічні рішення, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією, точним землеробством та екологічними інноваціями, забезпечують підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсного використання та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому дослідженні моделей інтеграції інституційних та технологічних механізмів, розробці методик оцінки їх ефективності та визначенні оптимальних стратегій їх застосування у різних типах аграрних підприємств. Важливим завданням є також аналіз впливу глобальних тенденцій, таких як зміни клімату, цифрова трансформація та посилення екологічних стандартів, на формування конкурентних переваг у аграрному секторі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій для підприємств щодо впровадження інноваційних технологій та використання інституційних

інструментів у комплексі, що дозволить забезпечити їхню адаптивність, стійкість та здатність до довгострокового розвитку в умовах постійних ринкових змін.

Література:

1. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23.
2. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.-19.14>.
3. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23.
4. Токар К. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>
5. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 2 (69). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-15>
6. Індекс інфляції в Україні 2025. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
7. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agoprice/>
8. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 54. 2023. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
9. Перегуда Ю. А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент"*. 2022. № 1 (91). DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.-2022.1.4>
10. Пугачевська К. Й., Данилко М. М., Хроменко Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. № 3 (70). 2022.

11. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

12. 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/fcaptp.2.55.-2024.4347>

13. 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>

14. 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>

15. 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>

References:

1. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu., Astafiev, A.O. and Rozovyk, O.H. (2024), "Managing the competitiveness of agricultural enterprises in wartime", Ahrosvit, vol. 7. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23

2. Strochenko, N.I. and Kovalova, O.M. (2024), "Competitiveness of agricultural enterprises: essence and directions of strengthening", Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 19. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.

3. Zos-Kior, M.V. and Kaliuzhnyi, S.O. (2020), "Improving the competitiveness management system of an agricultural enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 3. DOI: 10.32702/2306-6806.-2020.3.23.

4. Tokar, K.S. (2024), "Assessment of the competitiveness of agricultural enterprises in the Vinnytsia region in the context of sustainable development", Ekonomichnyi prostir, vol. 189. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

5. Khaietska, O.P. (2022), "Competitiveness of agricultural enterprises in an innovative environment", Biznes-navihator, vol. 2 (69). <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-15>.

6. Minfin (2025), "Inflation index in Ukraine 2025", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed 6 December 2025).

7. Minfin (2025), "Agricultural Product Price Index", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/> (Accessed 6 December 2025).

8. Boiko, V. and Zarichnyi, M. (2023), "Tools for increasing the competitiveness of enterprises under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673> (Accessed 7 December 2025).

9. Perehuda, Yu.A. (2022), "Principles of ensuring competitiveness by using the potential of the agricultural sector of the economy", Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment, vol. 1 (91). <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.4>.

10. Puhachevska, K.Y., Danylko, M.M. and Khromenko, D.V. (2022), "Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable business environment", Biznes-navihator, vol. 3 (70).

11. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

12. 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>

13. 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 05 December 2025).

14. 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>

15. 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>.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

УДК 658.15

Є. С. Холод,
аспірант, Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1271-9315>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.252

ОЦІНКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОБЛЕМИ АНАЛІЗУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Kholod,
Postgraduate student, State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"

EVALUATION OF CURRENT APPROACHES TO THE PROBLEM OF ANALYZING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES

Зазначено, що поняття інвестиційного клімату не залежить від характеристики об'єкта інвестування, він є ідентичним для різних типів інвесторів, тоді як інвестиційна привабливість — суб'єктивна характеристика окремого типу інвестора і в залежності від цілей, що переслідуються, може змінюватись. В рамках факторного підходу ведуться найжвавіші дискусії, в рамках яких можна виділити два напрямки підвищення інвестиційної привабливості підприємств: перший напрямок включає прагнення враховувати якомога більшу кількість факторів, які, з погляду свого впливу на інвестиційний клімат, вважаються рівноцінними; другий підхід ґрунтується на виявленні якогось домінуючого фактора, наявність якого визначає інвестиційний клімат.

Визначено, що інвестиційний клімат держави однаково важливий як внутрішніх, так зовнішніх інвестицій. Чим гірший інвестиційний клімат у країні, тим більше перешкод створюється на шляху залучення інвестицій, що пов'язано з високими рівнями ризику та меншими шансами для залучення інвестицій. Коротко зазначимо, що аналіз політичного середовища є одним із основних елементів інвестиційного клімату держави. Найбільш суттєвими елементами у цій галузі, на які слід звертати увагу, є: міцність політичних та економічних інститутів; ефективність роботи державного апарату; ступінь інтеграції у світові торгові та фінансові системи; рівень ризиків у сферах внутрішньої та зовнішньої безпеки; прихильність політичної влади до реформ та ін. Інвестиційний потенціал є якісну характеристику, яка враховує основні макроекономічні характеристики у вигляді суми об'єктивних передумов для інвестицій і залежить як від наявності та різноманітності сфер об'єктів інвестування, так і від економічного розвитку регіону. Його розрахунок ґрунтується на абсолютних статистичних показниках. У той же час скласти загальне уявлення про інвестиційну привабливість регіону для інвестора можливо за допомогою основних показників, що характеризують динаміку його розвитку.

It is noted that the concept of investment climate does not depend on the characteristics of the investment object, it is identical for different types of investors, while investment attractiveness is a subjective characteristic of a particular type of investor and, depending on the goals pursued, may change. Within the framework of the factor approach, the most lively discussions are being held, within which two directions of increasing the investment attractiveness of enterprises can be distinguished: the first direction includes the desire to take into account as many factors as possible, which, in terms of their impact on the investment climate, are considered equivalent; the second approach is based on identifying some dominant factor, the presence of which determines the investment climate.

It is determined that the investment climate of the state is equally important for both domestic and foreign investments. The worse the investment climate in the country, the more obstacles are created on the way to attracting investment, which is associated with high levels of risk and fewer chances to attract investment. Briefly, we note that the analysis of the political environment is one of the main elements of the investment climate of the state. The most significant elements in this area that should be paid attention to are: the strength of political and economic institutions; the efficiency of the state apparatus; the degree of integration into the world trade and financial systems; the level of risks in the areas of internal and external security; the commitment of political authorities to reforms, etc. Investment potential is a qualitative characteristic that takes into account the main macroeconomic characteristics in the form of the sum of objective prerequisites for investment and depends both on the availability and diversity of investment areas and on the economic development of the region. Its calculation is based on absolute statistical indicators. At the same time, it is possible to form a general idea of the investment attractiveness of the region for an investor using the main indicators that characterize the dynamics of its development.

Ключові слова: інвестиційний клімат, факторний підхід, внутрішні та зовнішні інвестиції, рівень ризику, ступінь інтеграції, фінансові системи, динаміка розвитку.

Key words: investment climate, factor approach, domestic and foreign investments, risk level, degree of integration, financial systems, development dynamics.

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

Поняття інвестиційного клімату не залежить від характеристики об'єкта інвестування, він є ідентичним для різних типів інвесторів, тоді як інвестиційна привабливість — суб'єктивна характеристика окремого типу інвестора і в залежності від цілей, що переслідуються, може змінюватись [1, с. 13]. У той же час на стан інвестиційного клімату впливають інвестиційна привабливість та інвестиційна активність, ці поняття взаємопов'язані, що докладніше буде розглянуто далі.

Узагальнюючи існуючі підходи до трактування інвестиційного клімату, виділяють три групи:

1 група — макроекономічний підхід. Він ґрунтується на дослідженні динаміки макроекономічних показників, таких як: динаміка валового внутрішнього продукту (ВВП), національного доходу (НД), обсяг промислового виробництва продукції; пропорція накопичення та споживання; платіжний баланс; стан законодавчого регулювання інвестиційної діяльності; розвиток окремих інвестиційних ринків; рівень інфляції; валютні курси.

2 група — факторний підхід, що ґрунтується на оцінці набору факторів, що впливають на інвестиційний клімат: економічний потенціал; загальні умови господарювання; зрілість ринкового середовища; політичні, соціальні та соціокультурні, організаційно-правові, фінансові та інші фактори.

3 група — ризиковий підхід. Як основні складові тут використовуються: інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик. Інвестиційний потенціал оцінюється на основі макроекономічної характеристики, що включає: наявність на території факторів виробництва, у тому числі трудових ресурсів з урахуванням їхнього освітнього рівня; споживчий попит; результати господарської діяльності населення регіону; рівень розвитку науки та впровадження її досягнень; розвиненість провідних інститутів ринкової економіки; забезпеченість комплексною інфраструктурою. Інвестиційні ризики оцінюються з позиції ймовірності втрат інвестицій та доходу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Підвищення інвестиційної привабливості національної економіки України та підприємств, у своїх наукових працях досліджували

такі вітчизняні науковці як: Д. С. Аранчій, Н. О. Крихівська, Г. М. Чернишова, А. П. Гайдучкий, Г. В. Козаченко, Т. В. Майорова та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження факторів впливу ключових елементів національної економіки на оцінку сучасних підходів до проблеми аналізу інвестиційної привабливості підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В рамках факторного підходу ведуться найжвавіші дискусії, в рамках яких можна виділити два напрямки підвищення інвестиційної привабливості підприємств:

— перший напрямок включає прагнення враховувати якомога більшу кількість факторів, які, з погляду свого впливу на інвестиційний клімат, вважаються рівноцінними;

— другий підхід ґрунтується на виявленні якогось домінуючого фактора, наявність якого визначає інвестиційний клімат [2, с. 158].

Усі виявлені внаслідок зробленої роботи параметри інвестиційного клімату умовно поділені на вихідні та вхідні. До вихідних параметрів відносяться:

- приплив та відтік капіталу;
- рівень інфляції;
- рівень процентних ставок;
- частка заощаджень у ВВП.

До вхідних параметрів відносять:

- природні ресурси та стан екології;
- якість робочої сили;
- рівень розвитку та доступність об'єктів інфраструктури;

— політична стабільність та передбачуваність, ймовірність виникнення форс-мажорних обставин;

— макроекономічна стабільність (стан бюджету, платіжний баланс, державний, зокрема зовнішній долг);

— якість державного управління, політика центральної та місцевої влади;

— законодавство, повнота та якість регулювання економічного життя, ступінь ліберальності;

— рівень дотримання законності та правопорядку, злочинність та корупція;

— захист прав власності, рівень корпоративного управління;

— обов'язковість партнерів під час виконання контрактів;

— ефективність податкової системи та рівень податкового навантаження;

— якість банківської системи та інших фінансових інститутів; доступність кредитування;

— відкритість економіки, правила торгівлі із зарубіжними країнами;

— адміністративні, технічні, інформаційні та інші бар'єри входу ринку; рівень монополізму економіки [3, с.283].

Аналіз інших позицій у рамках факторного підходу показав, що в порівнянні з вищенаведеним підходом, вони все ж таки поступаються за ступенем обґрунтованості та набору факторів. Тому, на нашу думку, під час аналізу інвестиційного клімату потрібно використовувати більш розширений підхід [4, с. 219].

Слід сказати, що інвестиційний клімат держави однаково важливий як внутрішніх, так зовнішніх інвестицій. Чим гірший інвестиційний клімат у країні, тим більше перешкод створюється на шляху залучення інвестицій, що пов'язано з високими рівнями ризику та меншими шансами для залучення інвестицій.

Коротко зазначимо, що аналіз політичного середовища є одним із основних елементів інвестиційного клімату держави. Найбільш суттєвими елементами у цій галузі, на які слід звертати увагу, є: міцність політичних та економічних інститутів; ефективність роботи державного апарату; ступінь інтеграції у світові торгівлі та фінансові системи; рівень ризиків у сферах внутрішньої та зовнішньої безпеки; прихильність політичної влади до реформ та ін [5].

При проведенні аналізу економічного середовища основну увагу необхідно приділяти таким проблемам як: загальний стан економіки (спад, криза, підйом); структура та показники зростання економіки; гнучкість податково-бюджетної системи та боргове навантаження; характер використання робочої сили, природних та інтелектуальних ресурсів; стабільність грошової системи та запас зовнішньої ліквідності та інші.

Останнім часом багато світових рейтингових агентств приділяють також увагу соціальної та екологічної складової, але в більшості випадків вони враховуються у складі ризиків, що їх характеризують. На нашу думку, ці дві складові однаково повинні враховуватися при аналізі інвестиційного клімату держави.

Щодо інвестиційного аналізу, що проводиться на мезорівні, тут розглядається два блоки, що стосуються регіону та галузі. Аналіз інвестиційного клімату регіонів також може бути заснований на розглянутих вище підходах, але все ж таки домінуюча більшість методик такого аналізу належить другому і третьому підходу.

Всі перелічені підходи гідні визнання, але все ж таки зазначимо, що в ході аналізу інвестиційного клімату регіону основними факторами, що впливають на інвестиційний процес є:

- географічне розташування;
- природно-кліматичні умови;
- економічне становище;
- законодавча та нормативна база;
- політична обстановка;
- фінансове становище;
- соціальна інфраструктура;
- екологічна обстановка та ін [6, с. 238].

Перелічені чинники тією чи іншою мірою впливають на інвестиційний клімат у регіоні та аналізуються у всіх наведених вище підходах з різних ракурсів.

Загалом аналіз інвестиційного клімату регіону включає та залежить від двох складових, що найбільш повно розкривають його сутність — інвестиційна привабливість регіону та його інвестиційна активність. Багато вчених відзначають пряму залежність між цими категоріями інвестиційного аналізу.

Оцінка сучасних підходів до проблеми аналізу інвестиційної привабливості регіону показує, що в більшості випадків вчені дотримуються точки зору, згідно з якою ця категорія інвестиційного аналізу залежить від двох складових: інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик. Такого підходу також дотримуються провідні рейтингові агенції.

Інвестиційний потенціал є якісну характеристику, яка враховує основні макроекономічні характеристики у вигляді суми об'єктивних передумов для інвестицій і залежить як від наявності та різноманітності сфер об'єктів інвестування, так і від економічного розвитку регіону. Його розрахунок ґрунтується на абсолютних статистичних показниках. Інвестиційний потенціал регіону складається з наступних основних приватних потенціалів:

- природно-ресурсний (забезпеченість основними видами виробничих та сировинних ресурсів);
- трудовий (трудові ресурси та його рівень кваліфікації);

— виробничий (сукупний результат господарську діяльність населення регіону);

— інноваційний (рівень розвитку науки та впровадження досягнень НТП у регіоні);

— інституційний (ступінь розвитку провідних інститутів ринкової економіки регіоні);

— інфраструктурний (географічне положення регіону та його інфраструктурна забезпеченість);

— фінансовий (обсяг податкових та інших грошових надходжень до бюджетної системи з території даного регіону);

— споживчий (сукупна купівельна спроможність населення регіону).

Інвестиційний ризик оцінює ймовірність втрати інвестицій та доходу від них. Щодо регіону можна виділити такі види ризику:

— політичний (залежить від стійкості регіональної влади та політичної поляризації населення);

— економічний (пов'язаний з динамікою економічних процесів у регіоні);

— соціальний (пов'язаний з рівнем соціальної напруженості в регіоні);

— криміналістичний (залежить від рівня злочинності з урахуванням тяжкості злочинів);

— екологічний (інтегральний рівень забруднення навколишнього середовища);

— фінансовий (відбиває напруженість регіональних бюджетів та сукупні фінансові результати діяльності підприємств регіонів);

— законодавчий (сукупність правових норм, що регулюють економічні відносини на території: місцеві податки, пільги, обмеження тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У той же час скласти загальне уявлення про інвестиційну привабливість регіону для інвестора можливо за допомогою основних показників, що характеризують динаміку його розвитку. Такі дані публікуються щорічно статичними органами кожної області України і з допомогою них інвестору легко можна провести поверхневий (експрес) аналіз інвестиційної привабливості. До таких показників відносять: темпи зростання валового регіонального продукту (ВРП); індекс промислового виробництва; темпи зростання інвестиції в основний капітал; індекс зростання реальних доходів населення; індекс виробництва продукції сільськогосподарства; індекс фізичного обсягу робіт, виконаних за договором будівельного підяду; індекс фізичного обсягу обороту роздрібної

торгівлі; темпи зростання сальдованого фінансового результату; питома вага збиткових організацій. Проведення аналізу в такому складі дозволить інвестору сформулювати загальне уявлення про регіон — потенційний об'єкт інвестицій, якщо виникають спірні результати, для вирішення ситуації, безумовно, необхідно звернутися до професійних учасників ринку таких послуг — рейтингових агентств.

Література:

1. Кривов'язюк І. Інноваційно-інвестиційний механізм повоєнного відновлення економіки України. Матеріали конференцій МЦНД.-2024. (15.03.2024; Чернівці, Україна), С.12—14. <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1090> (дата звернення: 19.08.2025).

2. Левицький В., Радинський, С. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності вперіод післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. Галицький економічний вісник. 2023. С. 151—161. DOI:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.151 (дата звернення: 20.08.2025).

3. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с.

4. Скоробогатова Н.Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток регіонів України: проблеми та перспективи. Економічний вісник НТУУ"КПІ", 2017. Вип.7. С. 214—222.

5. Філюк Д., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. Економічний аналіз. 2025. Том 35. No1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255> (дата звернення: 22.08.2025).

6. Babenko K., Iarmosh O., Malykhina Y., Fedorova Y. (2019). Інноваційно-інвестиційний-розвиток промисловості України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. Vol. 1 (28), pp. 234—244. DOI:<https://doi.org/10.18371/fcapter.v1i28.161941> (дата звернення: 23.08.2025).

References:

1. Kryvov'azyuk, I. (2024), "Innovation and Investment Mechanism of Post-War Recovery of the Economy of Ukraine", Materials konferentsijMTsND [Proceedings of the MCND Conference], Chernivtsi, Ukraine, pp. 12—14, <https://archive.-mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1090> (accessed August 19, 2025).

2. Levytskyi, V. and Radynskyi, S. (2023), "Improving innovation and investment activities

during the post-war reconstruction of Ukraine: organizational and regulatory aspects", Galician Economic Bulletin, pp. 151—161. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.151.

3. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), Mizhnarodni stratehiyi ekonomichnoho rozvytku: navchalnyy posibnyk [International strategies for economic development: a text book], FOP Biletskyi R.G., Kyiv, Ukraine.

4. Skorobogatova, N.E. (2017), "Innovative investment development of regions of Ukraine: problems and prospects", Economic Bulletin of NTUU "KPI", vol. 7, pp. 214—222.

5. Filiuk, D. and Glebets, D. (2025), "Strategic expansion and technological Innovation: The Foundation of Competitive Advantage", Economic Analysis, vol. 35, no. 1, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>.

6. Babenko, K., Iarmosh, O., Malykhina, Y. and Fedorova, Y. (2019), "Innovation and Investment Development of the Ukrainian Industry", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 1 (28), pp. 234—244. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcapter.vi28.161941>.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.48:647.94

V. Lemak,
Postgraduate Student, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1445-2037>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.257

METHODICAL PRINCIPLES OF CLUSTER MANAGEMENT IN TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS

В. В. Лемак,
аспірант, Мукачівський державний університет

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРОМ В ТУРИЗМІ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Modern economies can be viewed as complex systems in which each element interacts with others, exchanging resources and influencing opportunities. In this context, one of the most effective ways for economic actors to survive and develop is through functioning within a collective or community. Clusters play precisely this role in contemporary economies, classically defined as concentrations of interrelated enterprises and institutions that collaborate closely to achieve common objectives. Experience from leading countries demonstrates that clusters not only enhance productivity and foster innovation but also increase resilience to market fluctuations, making them one of the most efficient forms of economic development. Accordingly, this article aims to examine the methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business, which are shaped according to the cluster's life cycle, from creation to full operation. The study establishes that these methodical foundations are key tools for ensuring synergy among cluster participants, enhancing competitiveness, optimizing resources, and generating additional economic and social value for the region. These processes determine the orientation of the methodical foundations of cluster management, ensuring both the effectiveness and sustainability of the cluster system in the tourism and hotel-restaurant sector. It is concluded that the orientation of the methodical foundations should create conditions under which: (1) joint activities among cluster participants—such as hotels, restaurants, and travel agencies—are effectively developed; (2) service quality standards and mechanisms for monitoring and improving service are implemented, making the cluster's tourism products more attractive in the market; (3) resources are used efficiently through coordinated procurement, joint marketing, personnel exchanges, and training programs, reducing costs and increasing operational efficiency; and (4) economic growth and improvements in the social environment are promoted, generating additional value for the local community and investors.

Розглядаючи сучасну економіку як складний організм, де кожен елемент взаємодіє з іншими, обмінюючись ресурсами та впливаючи на можливості, стає очевидним, що найефективніший спосіб виживання й розвитку — функціонувати у певному об'єднанні або спільноті. Саме таку роль у сучасній економіці відіграє кластер, який класично визначають як концентрацію взаємопов'язаних суб'єктів господарювання та інституцій, що працюють у тісному співробітництві задля досягнення спільних цілей. Досвід провідних країн світу доводить: кластери забезпечують не лише зростання продуктивності та інноваційний розвиток, а й стійкість до ринкових коливань, що робить їх найбільш ефективною формою розвитку економіки. Відтак метою цієї статті є розгляд методичних засад управління кластером у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі, які формуються залежно від життєвого циклу кластерних структур — від їх створення (ініціації) до повноцінного функціонування (стабілізації). У результаті проведеного дослідження встановлено, що методичні засади управління кластером у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі є ключовими у забезпеченні синергії між діями учасників кластера, підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, створення додаткової економічної й соціальної цінності для регіону. Констатовано, що для забезпечення ефективності та стійкості кластерної системи у туристичній та готельно-ресторанній сфері методичні засади управління кластером повинні бути спрямовані на створення умов, за яких: розвивається спільна діяльність учасників кластера (готелів, ресторанів та туристичних агентств тощо); діють спільні стандарти якості послуг та механізми контролю і вдосконалення сервісу (що робить туристичні продукти кластера більш привабливими на ринку); забезпечується раціо-

нальне використання ресурсів (через координацію закупівель, спільний маркетинг, обмін персоналом та навчальні програми, що зменшує витрати та підвищує ефективність); відбувається економічне зростання та покращення соціального середовища в регіоні, формування додаткової цінності для місцевої громади та інвесторів.

Key words: shared objectives; cluster; tourism; hotel and restaurant business; economic growth; added value; life cycle; management.

Ключові слова: спільні цілі; кластер; туризм; готельно-ресторанний бізнес; економічне зростання; додаткова цінність; життєвий цикл; управління.

PROBLEM STATEMENT

Viewing the modern economy as a complex organism in which every element interacts with others, exchanging resources and influencing opportunities, it becomes evident that the most effective way to survive and develop is to function within a certain association or community. This is precisely the role that clusters play in contemporary economic systems. Traditionally, a cluster is understood as a concentration of interrelated business entities and institutions that operate in close cooperation to achieve common goals. The experience of leading countries demonstrates that clusters ensure not only increased productivity and innovative development, but also resilience to market fluctuations, making them one of the most effective forms of economic advancement.

The application of the cluster approach is particularly relevant in the sphere of tourism and the hotel and restaurant business, as the success of these sectors largely depends on the coordination of core elements, the structure of which depends on the stage of the cluster's life cycle. This factor determines the scope of participants involved in tourism activities, concentrated in various fields — from production and logistics to service provision. In this context, it should also be noted that the management of such clusters requires a systemic approach and methodical foundations that enable the optimization of interaction processes, the enhancement of competitiveness, and the creation of a synergistic effect, which serves as a key driver of regional economic development.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Specific principles, rules, and models of cluster management in tourism and the hotel and restaurant industry have been examined by such researchers as Maslyhan O.O., Kasynets O.V. [4], Zhukov S.A., Kampov N.S., Todierishko E.V., Krimkova O.S. [3], and Hoblyk-Markovych N.M. [5]. These scholars emphasize that effective cluster management is possible only through the implementation of well-defined methodical frameworks that ensure coordinated interaction among enterprises with different specializations.

In particular, the aforementioned researchers highlight that:

- the principles of tourism cluster management should be based on voluntary participation, equality in partnership relations, trust, and transparency of economic interactions;

- the rules of cluster cooperation should provide for shared responsibility, the establishment of common goals, service standardization, as well as mechanisms for collective decision-making;

- cluster management models must take into account the specificity of the tourism product, the multicomponent nature of services, the need for integrated marketing, and the diversification of activity directions, which together generate a comprehensive synergistic effect for cluster participants.

Despite these contributions, the methodical foundations of cluster management in the tourism and hotel and restaurant sectors have not yet been sufficiently explored. This indicates the need for a systematic investigation aimed at developing approaches capable of strengthening cooperative synergy, enhancing competitiveness, and ensuring the sustainable development of clusters at both regional and national levels.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is therefore to examine the methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant industry, which are shaped by the life cycle of clusters — from their formation to the functioning of cluster structures.

THE PAPER MAIN BODY

The methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business represent a set of principles, rules, models, and practical guidelines that determine the effective process of forming, coordinating, and developing cluster structures in these sectors. We concur with the assertions of Maslyhan O.O., Hoblyk-Markovych N.M., Todierishko E.V., and Kampov N.S. [3], who argue that these methodical foundations should facilitate synergy among clus-

ter participants, increase competitiveness, optimize the use of resources, and generate additional economic and social value for the region.

The orientation of the methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business is presented in Figure 1.

Ensuring synergy among cluster participants is crucial because hotels, restaurants, and travel agencies alone cannot achieve the same results. Only through joint activities is it possible to combine resources, knowledge, and capabilities, resulting in greater economic and social impact. For example, hotels in Chernivtsi advertise their services independently, restaurants conduct their own marketing campaigns, and travel agencies offer individual excursions. However, tourists often select only isolated services or travel to other regions due to the lack of a comprehensive offer.

In contrast, within the "Kamianets" tourism cluster, hotels, restaurants, and agencies pool their efforts to create integrated tourism packages, such as accommodation + dinners at the best local restaurants + excursions to historical sites (the Fortress, the Old Town, the City of Seven Cultures). They conduct joint advertising campaigns on tourism portals, social media, and at exhibitions. As a result, the annual tourist flow has steadily increased because the comprehensive offer attracts more visitors. For instance, in 2016, the cluster's information center registered 6,524 Ukrainian tourists and 1,449 international tourists. By 2021, this number had grown to 17,560 tourists, and in 2023 it reached 23,400 tourists.

Enhancing competitiveness is also crucial because the tourism and hotel and restaurant market is highly competitive. Coordinated efforts within the cluster allow for offering a higher-quality product, integrated services, and unique tourism packages, which attract more clients and strengthen the market position of the participants.

Resource optimization is crucial for the rational use of financial, human, and material resources. Joint planning of procurement, staff exchange, training programs, and coordinated marketing reduces costs and increases the efficiency of cluster operations [7]. For example, in the "Kamianets" cluster, hotels and catering establishments combine purchases of food and household supplies in bulk, enabling savings of up to 20–30% compared to individual procurement.

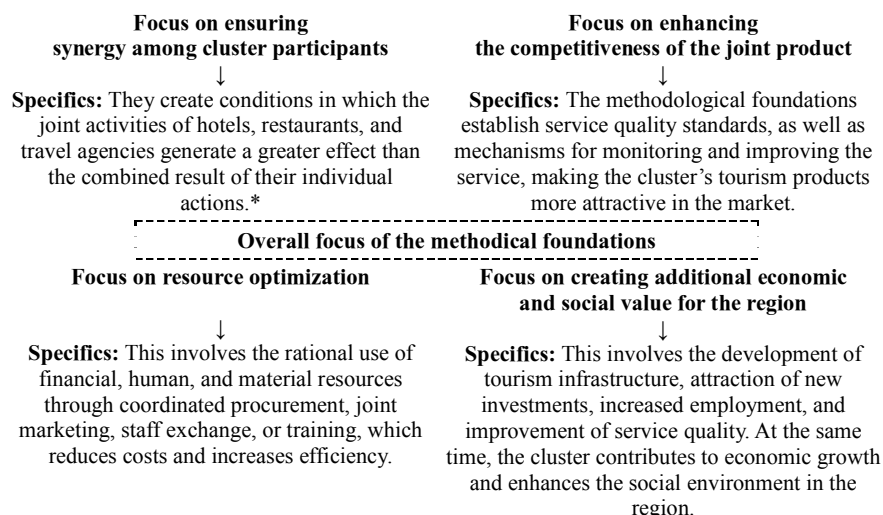


Figure 1. Focus of the methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business

Note:

* For example, the joint creation of tourism packages allows attracting more clients than each participant could individually.

Source: created by the authors based on [1–2; 4–5].

The cluster also organizes joint training programs for personnel, including courses on tourist services, English language, and culinary workshops. Temporary staff rotation between establishments is possible during peak seasons. Shared use of transport for excursions or rental of equipment (e.g., souvenir kiosks, audio guides, event equipment) further reduces unnecessary expenses. Advertising is conducted centrally through shared tourism portals and social media, which saves funds while reaching a broader audience. As a result of these measures, costs are reduced, and operational efficiency is increased.

Creating additional economic and social value for the region is important because the cluster stimulates economic growth, infrastructure development, investment attraction, increased employment, and improved quality of tourist services. This added value makes the region more attractive to both tourists and businesses [6–7].

Thus, the processes outlined above determine the focus of the methodical foundations, which operate through their influence on the efficiency and sustainability indicators of clusters in the tourism and hotel and restaurant business.

According to scientific research, the formation of methodical foundations for cluster management and the specifics of exerting managerial influence within its structure depend on the cluster's life cycle, as the goals, tasks, priorities, and needs of participants change at different stages of its existence (see Table 1). In other words, what is effective at the creation (initiation) stage may be irrelevant or insufficient at the development (growth) or operational stages [6].

Table 1. Characteristics of the life cycle stages of a cluster in tourism and the hotel and restaurant business

Life cycle stage	Characteristics of the cluster life cycle stage	Impact on the methodical foundations of cluster management	Impact on the formation of competitive Advantages of cluster participants
Creation (Initiation)	Initial stage of cluster formation, characterized by the establishment of fundamental rules of interaction, the formation of partnerships, the definition of common objectives, and the legal formalization of cooperation.	The methodical foundations focus on coordinating processes, managing resources, supporting interaction among participants, stimulating innovation, and enhancing competitiveness.	Competitive advantages are developed through a shared cluster identity, alignment of strategic objectives, implementation of standardized service quality, mitigation of market entry risks, and the creation of enhanced opportunities for collaboration.
Development (Growth)	Development stage, during which cluster participants focus on activating joint activities, enhancing competitiveness, and implementing innovative services through the creation of joint projects, coordination of marketing campaigns, introduction of innovations, and improvement of service quality.	The methodical foundations concentrate on organizational, legal, and financial mechanisms, fostering trust among participants, and developing a joint strategy for cluster development.	Competitive advantages are further reinforced through lower marketing costs, enhanced access to markets, integrated tourism offerings, economies of scale, and coordinated regional branding.
Operation (Stabilization)	Operational stage, focusing on maintaining stability, quality control, adapting to changes in market demand, and managing risks.	The methodical foundations focus on risk management, performance evaluation, process optimization, and ensuring the flexibility of the cluster structure.	Sustainable long-term competitive advantages are maintained through consistent service quality, cost efficiency, agile adaptation to market changes, and enhanced trust among consumers and investors.

Source: created by the authors based on [1; 4; 6–7].

For example, at the creation (initiation) stage of a tourism cluster, it is essential to establish clear rules of interaction among hotels, restaurants, and travel

agencies, define shared objectives, and formalize cooperation legally [1; 6]. At the development (growth) stage, the primary focus shifts to coordinating joint marketing campaigns, implementing innovative services, and enhancing service quality [6; 7]. During the operational (stabilization) stage, key priorities include monitoring the cluster's performance, managing risks, and adapting to changes in tourist demand [6]. It is important to note that the methodical foundations of cluster management are no longer relevant at the dissolution stage, as the cluster structure ceases to function and coordination mechanisms become obsolete. At this stage, there is no requirement for standards of interaction, joint strategies, or resource management mechanisms, since participants operate independently, preventing the realization of synergy and collective competitive advantages.

At the initiation stage, the tourism and hotel and restaurant business cluster is primarily focused on uniting potential members through the definition of shared objectives and the development of a common organizational framework. At this stage, the methodical foundations play a crucial role in establishing trust in the emerging institutional partnership [1]. This includes the legal formalization of cooperation, clarification of financial arrangements, and transparent rules for participation.

Table 2. Methodical foundations of cluster management in tourism and hotel and restaurant business at the initiation stage

Key aspect	Methodical foundations of cluster management	Example in tourism and hotel & restaurant business
Building trust and institutional partnership (cluster council)	Establishing mutual understanding and shared responsibility among cluster participants; ensuring open communication and transparency of actions	Joint meetings of hoteliers and restaurant managers, professional workshops, and training activities aimed at strengthening trust and facilitating knowledge exchange
Establishing rules for collaborative work	Defining interaction protocols, communication standards, and decision-making procedures to support effective coordination	Agreement on booking and information-sharing rules, establishment of procedures for joint advertising and packaging of tourism services.
Defining a cluster development strategy	Creating a long-term development plan that sets strategic priorities and shared goals for the cluster	Development of a 3- to 5-year plan for a regional tourism brand or route with specific marketing and organizational objectives

Source: created by the authors based on [1; 6].

Moreover, these foundations determine the strategic and organizational mechanisms of interaction, such as the development of a joint cluster development strategy and the establishment of procedures for communication and collective decision-making (see Table 2).

Under certain conditions—such as a large number of participants, significant diversity in business models, or the presence of complex financial and legal interdependencies—the strategic and organizational mechanisms of interaction may require a clear allocation of roles and responsibilities for each participant [1–2]. Additionally, the coordination of shared goals and performance criteria becomes essential to ensure effective collaboration and coherent cluster management.

Based on the established methodical foundations, the cluster participants are expected to complete the initiation phase by achieving a state of readiness for further development and innovation. A key characteristic of this stage is the availability of sufficient resources and operational mechanisms that enable the implementation of joint projects and the enhancement of the cluster's overall competitiveness [4; 6].

The development (growth) stage of a tourism and hotel and restaurant business cluster is oriented toward the intensification of joint projects, the introduction of innovations, and the enhancement of the competitive capacity of cluster participants [2; 6]. At this stage, the methodical foundations focus primarily on process coordination, resource management, and the strengthening of cooperative interaction among members (see Table 3).

Given this orientation, the priorities in applying principles, rules, models, and practical guidelines shift from organizational aspects toward operational efficiency and innovation capacity.

The functioning (stabilization) stage of a tourism and hotel and restaurant business cluster focuses on maintaining sustainability, ensuring the quality of the joint product, and adapting to market changes. At this stage, the methodical foundations are primarily oriented toward risk management, performance evaluation, process optimization, and ensuring structural flexibility (see Table 4).

At this stage, it is particularly important to maintain the cluster's sustainability, ensure the quality of the joint product, and respond rapidly to market changes. This implies that the methodical foundations cannot be universal, as each stage of the cluster's life cycle requires distinct tools, priorities, and management approaches. The life cycle determines the key focus areas for cluster development at each stage and provides the basis for corresponding managerial decisions.

CONCLUSIONS

The study established that the methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business serve as a key tool for ensuring synergy among cluster participants, enhancing competitiveness, optimizing resources, and generating additional economic and social value for the region. It was found that these processes determine the orientation of the management framework, ensuring both the effectiveness and sus-

Table 3. Methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business during the development (growth) stage

Key aspect	Methodical foundations of cluster management	Example in tourism and hotel & restaurant business
Coordination of development processes	Implementation of joint action plans, regular meetings, and communication platforms for information exchange.	Joint development of tourism routes and service packages by hotels, restaurants, and tour operators.
Resource management	Optimization of financial, human, and material resources through shared investment and rational allocation.	Collective procurement of food products for restaurants, coordination of seasonal hotel staff, and creation of a shared marketing budget.
Support for cooperative interaction	Establishment of partnership mechanisms, training programs, knowledge exchange, and standardized cooperation procedures.	Joint training for personnel, organization of regional promotional campaigns, and creation of an online platform for information sharing among cluster participants.

Source: created by the authors based on [2; 6—7].

tainability of the cluster system in the tourism and hotel-restaurant sector.

It is concluded that the orientation of the methodical foundations should create conditions under which:

1. Joint activities among cluster participants—such as hotels, restaurants, and travel agencies—are effectively developed.
2. Service quality standards and mechanisms for monitoring and improving service are implemented, making the cluster's tourism products more attractive in the market.

Table 4. Methodical foundations of cluster management in tourism and the hotel and restaurant business during the functioning (stabilization) stage

Key aspect	Methodical foundations of cluster management	Example in tourism and hotel & restaurant business
Risk management	Identification and analysis of potential threats, development of risk mitigation strategies	Implementation of insurance coverage for tourism services; preparation of contingency plans for force majeure events (e.g., extreme weather, natural disasters).
Performance evaluation	Monitoring key performance indicators and controlling the achievement of results	Analysis of tourist flows, assessment of customer satisfaction, monitoring hotel and restaurant ratings.
Process optimization	Improvement of internal procedures, increasing operational efficiency, and rational use of resources.	Standardization of booking procedures, coordination of procurement and logistics, implementation of uniform service protocols.
Ensuring structural flexibility	Adaptation to market changes, seasonal demand fluctuations, and integration of new technologies.	Introduction of mobile booking applications, seasonal adjustment of menus and tourism packages, rapid response to market changes.

Source: created by the authors based on [2—3; 5—6].

3. Financial, human, and material resources are used efficiently through coordinated procurement, joint marketing, personnel exchanges, and training programs, thereby reducing costs and enhancing operational efficiency.

4. Economic growth and improvements in the social environment are promoted, generating additional value for the local community and investors.

Thus, well-developed methodical foundations of cluster management are expected to produce a comprehensive effect, resulting in higher operational efficiency among cluster participants compared to their individual activities.

Further research on cluster management in tourism, as well as in the hotel and restaurant sectors, could focus on several key areas. First, a deeper analysis of the relationships between cluster participants and the mechanisms that drive synergy would be valuable, as this could improve the effectiveness of joint projects and optimize resource allocation. Second, exploring the impact of innovative technologies and digitalization on cluster management is promising, particularly in terms of integrating electronic booking systems, customer relationship management (CRM) tools, marketing automation, and data exchange among participants.

Література:

1. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Василенко А. В. Створення агротуристичного кластера як основа інноваційного відновлення Харківщини в повоєнний період. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2022. № 16. С. 52—63.

2. Голод А., Крижанівський Т., Дудаш О. Розвиток туристичних кластерів як стратегічний напрям регіональної політики. Економіка та суспільство. № 70. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182>

3. Жуков С. А., Кампов Н. С., Тодьєрішко Е. В., Кримова О. С. Особливості управління кластерами туризму із формами гнучкої (нестандартної) зайнятості: на прикладі закарпатської області. Агросвіт. 2022. № 9—10. С. 29—35.

4. Маслиган О. О., Касинець О. В. Сутнісне розуміння кластерів та специфіка управління їх розвитком в сфері рекреації та туризму. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/55.pdf (Accessed 29 May 2024).

5. Маслиган О. О., Гоблик-Маркович Н. М., Тодьєрішко Е. В., Кампов Н. С. Концепція ад-

міністрування та маршрутизації туристично-рекреаційних кластерів у хмарних середовищах. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 34—38.

6. Маслиган О. О., Пасека С. Р., Касинець О. В. Мережева структура функціонування та аналізу кластерів туризму та рекреації. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.54)

7. Перепелюкова О. Туристичні кластери як інноваційна форма розвитку туризму в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. 298 (5 (2)). С. 243—246.

References:

1. Gaponenko, G.I., Yevtushenko, O.V., Shamara, I.M., and Vasilenko, A.V. (2022), "Creation of an agrotourism cluster as the basis for the innovative renewal of the Kharkiv region in the post-war period". Visnyk KHNU imeni V. N. Karazina. Seriya "Mizhnapodni vidnosyn. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm", vol. 16, pp. 52—63.

2. Holod, A., Kryzhanivskiy T., and Dudash, O. (2024), "Development of tourism clusters as a strategic direction of regional policy", Ekonomika ta suspilstvo. vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182>

3. Zhukov, S.A., Kampov, N.S., Todierishko, E.V., and Krymkova, O.S. (2022), "Peculiarities of management of tourism clusters with forms of flexible (non-standard) employment: on the example of the Transcarpathian region", Ahrosvit, vol. 9—10, pp. 29—35.

4. Maslygan, O.O., and Kasynets, O.V. (2020), "Essential understanding of clusters and the specifics of managing their development in the field of recreation and tourism", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 4, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/55.pdf (Accessed 29 May 2024).

5. Maslygan, O.O., Hoblik-Markovich, N.M., Todierishko, E.V., and Kampov, N.S. (2022), "The concept of administration and routing of tourist and recreational clusters in cloud environments", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 34—38.

6. Maslyhan, O.O., Pasiaka, S.R., and Kasynets, O.V. (2020), "Network structure of the functioning and analysis of tourism and recreation clusters", Efektyvna ekonomika, vol. 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.54)

7. Perepelyukova, O. (2021), "Tourist clusters as an innovative form of tourism development in Ukraine", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 298 (5 (2)), pp. 243—246.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

УДК 336.143

В. О. Ничик,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3209-043X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.263

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

V. Nychyk,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics, Kyiv

PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

У статті розкрито сутність управління державними фінансами у системі соціально-економічного розвитку країни. Важливою умовою результативного функціонування державних фінансів є реалізація виваженої, послідовної та системної фінансової політики із використанням комплексу бюджетних, податкових важелів та інструментів. З огляду на сучасні економічні тенденції, одним із провідних напрямів бюджетної політики виступає підвищення ефективності бюджетних видатків. Необхідним є формування системи планування найбільш результативних бюджетних програм і суспільних послуг, здатних забезпечити подальше економічне зростання, застосування розширеного переліку показників оцінювання бюджетної результативності, дотримання принципів прозорості й підзвітності органів державного управління перед громадськістю. Визначено, що ефективність управління державними фінансами у сфері формування доходної частини бюджету значною мірою залежить від якості планування та прогнозування податкових надходжень, оскільки саме ці параметри визначають можливості бюджетного фінансування, структуру та обсяги видатків, бюджетного дефіциту й пріоритети соціально-економічного розвитку країни. Показано, реалізація цілеспрямованого впливу на темпи та якість економічного зростання передбачає формування ефективної системи управління державними фінансами, орієнтованої на управління результатами через удосконалення інституційного забезпечення фінансово-економічних трансформацій. Система управління державними фінансами, реалізована через відповідні механізми, забезпечує підтримку бюджетної рівноваги та формує дієвий вплив на соціально-економічну динаміку. Актуальним є розвиток інструментарію програмно-цільового методу, удосконалення механізмів державного фінансового контролю та посилення відповідальності за порушення у фінансово-бюджетній сфері. Доцільним є удосконалення механізму оцінки ефективності бюджетних видатків із залученням центральних органів державного управління, відповідальних за формування та реалізацію фінансової політики держави. Адаптивний характер державної фінансової політики виступає ключовою передумовою підвищення її результативності в системі забезпечення суспільного розвитку. Вагомим є визначення пріоритетних напрямів державної фінансової політики на середньострокову перспективу, що забезпечує збалансування бюджетної системи та підвищення адаптивної ефективності бюджетно-податкових інструментів економічного розвитку.

The article reveals the essence of public finance management in the system of socio-economic development of the country. An important condition for the effective functioning of public finances is the implementation of a balanced, consistent and systematic financial policy using a complex budgetary, tax levers and instruments. Given modern economic trends, one of the leading directions of budgetary policy is increasing the efficiency of budgetary expenditures. It is necessary to form a system for planning the most effective budgetary programs and social services capable of ensuring further economic growth, the use of an expanded list of indicators for assessing budget performance, adherence to the principles of transparency and accountability of public administration bodies to the public. It has been determined that the efficiency of public administration finance in the area of budget revenue formation largely depends on the quality of planning and forecasting of tax revenues, since it is these parameters that determine the possibilities of budget financing, the structure and volume of expenditures, the budget deficit and priorities of the country's socio-economic development.

It is shown that the implementation of a targeted impact on the pace and quality of economic growth involves the formation of an effective system of public finance management, focused on results management through improvement institutional support for financial and economic transformations. The public finance management system, implemented through appropriate mechanisms, ensures support for budget balance and forms an effective influence on socio-economic dynamics. The development of tools is relevant program-targeted method, improvement of state financial control mechanisms and strengthening of responsibility for violations in the financial and budgetary sphere. The adaptive nature of state financial policy is a key prerequisite for increasing its effectiveness in the system of ensuring social development. The definition of priority areas of state financial policy for the medium term, which ensures balancing the budget system and increasing the adaptive efficiency of budget and tax instruments of economic development.

Ключові слова: фінанси, бюджет, державні фінанси, фінансово-бюджетна політика, соціально-економічний розвиток.

Key words: finance, budget, public finances, financial and budgetary policy, socio-economic development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансово-бюджетних відносин можна назвати праці Ш. Бланкарта [1], Дж. М. Кейнса, А. Парето, К. Рау, В. Танзі, П. Самуельсона, Дж. Стігліца. Питання управління державними фінансами досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Каневої [2], С. Качули [7], І. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Макогон [8], І. Любчак [9, 10], М. Пасічного [2], Ю. Радіонова [10], В. Федосова, І. Чугунова [2, 3, 7—10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності та удосконалення механізмів управління державними фінансами у системі соціально-економічного розвитку країни. Вагомим є визначення пріоритетних напрямів державної фінансової політики на середньострокову перспективу, що забезпечує збалансування бюджетної системи та підвищення адаптивної ефективності бюджетно-податкових інструментів економічного розвитку. Важливою умовою результативного функціонування державних фінансів є реалізація виваженої, послідовної та системної фінансової політики із використанням комплексу бюджетних, податкових важелів та інструментів. З огляду на сучасні економічні тенденції, одним із провідних напрямів бюджетної політики виступає підвищення ефективності бюджетних видатків. Необхідним є

формування системи планування найбільш результативних бюджетних програм і суспільних послуг, здатних забезпечити подальше економічне зростання, застосування розширеного переліку показників оцінювання бюджетної результативності, дотримання принципів прозорості й підзвітності органів державного управління перед громадськістю. Актуальним є розвиток інструментарію програмно-цільового методу, удосконалення механізмів державного фінансового контролю та посилення відповідальності за порушення у фінансово-бюджетній сфері. Під час бюджетного планування необхідно враховувати результати виконання бюджетних програм за попередні періоди. Доцільним є удосконалення механізму оцінки ефективності бюджетних видатків із залученням центральних органів державного управління, відповідальних за формування та реалізацію фінансової політики держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Виважена система управління державними фінансами виступає ключовою передумовою забезпечення соціально-економічного розвитку держави й створення умов для реалізації результативних економічних трансформацій. Посилення інституційних засад державних фінансів, підвищення результативності функціонування бюджетної системи, а також оптимізація механізмів планування й раціонального використання бюджетних видатків є доцільними у контексті

сучасних економічних викликів. Формування та впровадження бюджетної політики мають базуватися на належним чином обґрунтованих концептуальних положеннях, що забезпечуватимуть збалансованість бюджетної системи та підвищення дієвості державного фінансового регулювання суспільного розвитку. Важливим завданням постає поглиблення рівня наукової обґрунтованості пріоритетних напрямів державної фінансової політики з урахуванням динаміки економічних перетворень. За умов активізації економічних змін особливо актуальним є формування прогностичних параметрів податкових надходжень на коротко — і середньостроковий період на основі принципів макроекономічної стабільності, достатнього рівня науково-економічної аргументованості та чіткої відповідності бюджетній стратегії держави. Поточний етап розвитку суспільства орієнтує державу на розгляд державних фінансів як одного з найдієвіших інструментів регулювання економічних та соціальних процесів. Ефективність управління державними фінансами у сфері формування доходної частини бюджету значною мірою залежить від якості планування та прогнозування податкових надходжень, оскільки саме ці параметри визначають можливості бюджетного фінансування, структуру та обсяги видатків, бюджетного дефіциту й пріоритети соціально-економічного розвитку держави. У зв'язку з цим особливого значення набуває визначення інституційних засад управління державними фінансами з урахуванням тенденцій макроекономічної динаміки. Бюджет є одним з ключових інструментів впливу держави на соціально-економічний розвиток країни. Реалізація цілеспрямованого впливу на темпи та якість економічного зростання передбачає формування ефективної системи управління державними фінансами, орієнтованої на управління результатами через удосконалення інституційного забезпечення фінансово-економічних трансформацій. Потреба у бюджетному регулюванні зумовлюється тим, що незалежно від типу економічної системи держава виконує функцію забезпечення суспільних потреб, до таких належать структурна модернізація економіки, охорона навколишнього середовища, забезпечення обороноздатності, гарантування правопорядку, соціальний захист вразливих груп населення, підтримка базових наукових досліджень, розвиток охорони здоров'я тощо.

На основі зазначених передумов держава формує фінансову політику, основною метою якої є визначення оптимальної моделі перерозподілу фінансових ресурсів для забезпечення зростання виробництва та підвищення добробуту населення. Для вибору такої моделі має бути чітко окреслений ступінь державного впливу на економічну діяльність та рівень соціальних зобов'язань перед громадянами, оскільки саме ці параметри визначають частку валового внутрішнього продукту, що має концентруватися у державних фінансових інституціях. Раціональне упорядкування регулюючих цілей бюджетної політики створює можливість досягти необхідного балансу в перерозподілі фінансових ресурсів та забезпечити адекватний рівень задоволення суспільних потреб. Нагальною умовою розвитку економіки є перетворення фінансового механізму на ефективний інструмент реалізації соціально-економічної стратегії держави.

Бюджетна політика як динамічна й адаптивна система повинна враховувати соціально-економічні потреби суспільства та активно використовувати відповідні регуляторні механізми, зважаючи на кращі практики зарубіжного досвіду. Функціональне призначення системи управління державними фінансами формувалося як результат еволюції ролі та значення держави у суспільно-економічному розвитку. З огляду на динаміку макроекономічних показників мають уточнюватися цілі й завдання бюджетної політики, відповідні механізми, інструменти та важелі, що забезпечують ефективний вплив на економічне зростання. У періоди рецесії бюджетна політика повинна реалізовувати свій адаптаційно-регуляторний потенціал, спрямований на поступовий вихід економіки на траєкторію сталого зростання. Важливою складовою фінансово-бюджетної системи є рівень податкового навантаження, який визначає обсяги надходжень до бюджетів усіх рівнів та формує умови для функціонування економічних процесів у країні й адміністративно-територіальних утвореннях. Оцінювання ефективності формування та реалізації управління державними фінансами потребує комплексного врахування низки ключових параметрів, серед яких: дієвість бюджетних інститутів; здатність бюджетної політики адаптуватися до динаміки соціально-економічних процесів; прозорість бюджетних рішень; результативність діяльності та відповідальність органів державного управління й місцевого самоврядування у досягненні стратегічних цілей. Розвиток тако-

го інституційного середовища в країні пов'язаний із трансформаціями економіки, значним впливом зовнішніх факторів та необхідністю проведення цілеспрямованих інституційних змін у сфері бюджетних відносин із урахуванням суспільно-економічних умов і потреб забезпечення збалансованості бюджетної системи. Основним призначенням бюджету є забезпечення реалізації завдань соціально-економічного розвитку країни, проте важливим залишається підтримання належного рівня стійкості бюджетної системи, яка виступає одним із визначальних інструментів впливу на економічне зростання. Водночас бюджетна система з певним часовим лагом зазнає впливу макроекономічної ситуації, що зумовлює необхідність оцінки взаємного впливу бюджетної системи та соціально-економічної динаміки країни. Система управління державними фінансами має суттєве значення для створення умов структурної модернізації економіки з урахуванням ендогенних чинників зростання, розвитку людського капіталу та впровадження інноваційних, конкурентоспроможних технологій. Важливим механізмом реалізації пріоритетів інноваційно орієнтованої бюджетної політики повинні стати видатки розвитку державного бюджету, ефективність використання яких визначатиме успіх довгострокової стратегії економічного розвитку. Раціональним є планування найбільш ефективних бюджетних програм і суспільних послуг, здатних забезпечити стійке економічне зростання у майбутньому, упровадження системи відповідних показників оцінки результативності бюджету. Підходи до формування бюджетних доходів визначають потенціал для підвищення ефективності податкового адміністрування, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення сприятливих умов для довготривалого економічного розвитку. Основна мета системи прогнозування бюджетних надходжень, що ґрунтується на комплексі фінансово-економічних взаємовідносин у сфері формування доходів бюджету, полягає у забезпеченні збалансованої та передбачуваної бюджетно-податкової політики держави. Процеси бюджетного планування і прогнозування доцільно розглядати як інтегрований адаптивний механізм реалізації фінансової політики, в межах якого здійснюється система заходів щодо формування, контролю та моніторингу бюджетних індикаторів з урахуванням динаміки соціально-економічного розвитку та впливу зовнішніх чинників на стійкість і рівновагу бюджетної системи. Посилення ефективності бюджетно-податкового

механізму в країнах із розвинутою економікою є актуальним в умовах інституційної модернізації фінансових систем та зростання ступеня глобалізації економічних процесів. Враховуючи зазначене, потребує подальшого вдосконалення система бюджетного прогнозування і планування, зокрема у частині моделювання податкових надходжень, що сприяє зростанню керованості та передбачуваності розвитку національної економіки. Формуючи ефективну систему прогнозування доходів бюджету, держава має забезпечити оптимізацію структури податкових і неподаткових надходжень, здійснювати всебічну оцінку потенційних ризиків, які можуть впливати на обсяг бюджетних ресурсів. На етапі перед початком економічної рецесії базові макроекономічні моделі, застосовувані під час формування бюджетно-податкової політики, недостатньою мірою враховували економічні ризики, пов'язані із дисбалансами у фінансово-економічних відносинах [2, 9].

Управління державними фінансами у частині видатків бюджету становить вагомий компонент фінансової політики, що значною мірою визначає динамікою суспільного розвитку. Якість та своєчасність рішень щодо формування видаткової частини бюджету суттєво впливають на баланс державних фінансів і результативність державного впливу на економічні процеси. Необхідним є формування системи планування найбільш результативних бюджетних програм і суспільних послуг, здатних забезпечити подальше економічне зростання, застосування розширеного переліку показників оцінювання бюджетної результативності, дотримання принципів прозорості й підзвітності органів державного управління перед громадськістю. Метою формування системи управління державними фінансами є забезпечення соціально-економічної стабільності, прискорення темпів економічного зростання та розвиток людського капіталу. У межах визначених пріоритетів соціально-економічного розвитку країни управління державними фінансами передбачає реалізацію низки ключових завдань. Серед них підтримка стійкості та динамічної збалансованості бюджетів усіх рівнів, що ґрунтується на комплексному застосуванні бюджетної політики з урахуванням фіскальних обмежень, підтриманні безпечних параметрів дефіциту бюджету, державного боргу, підвищенні рівня бюджетного прогнозування та формуванні бюджетних показників на основі видаткових зобов'язань із урахуванням можливостей їх оптимізації. Особлива увага при-

діляється адаптації діяльності державних підприємств до змін економічного середовища та реалізації суспільно значущих програм. Система управління державними фінансами, реалізована через відповідні механізми, забезпечує підтримку бюджетної рівноваги та формує дієвий вплив на соціально-економічну динаміку. Бюджетний механізм, який функціонує в межах державних фінансів, використовуючи регулюючий потенціал бюджету, слугує ключовим інструментом державного впливу на економічний розвиток і забезпечення соціальних стандартів. Вагомим є визначення пріоритетних напрямів державної фінансової політики на середньострокову перспективу, що забезпечує збалансування бюджетної системи та підвищення адаптивної ефективності бюджетно-податкових інструментів економічного розвитку. Важливою умовою результативного функціонування державних фінансів є реалізація виваженої, послідовної та системної фінансової політики із використанням комплексу бюджетних, податкових важелів та інструментів. З огляду на сучасні економічні тенденції, одним із провідних напрямів бюджетної політики виступає підвищення ефективності бюджетних видатків. Актуальним є розвиток інструментарію програмно-цільового методу, удосконалення механізмів державного фінансового контролю та посилення відповідальності за порушення у фінансово-бюджетній сфері. Під час бюджетного планування необхідно враховувати результати виконання бюджетних програм за попередні періоди. Доцільним є удосконалення механізму оцінки ефективності бюджетних видатків із залученням центральних органів державного управління, відповідальних за формування та реалізацію фінансової політики. Особливої значущості бюджетних механізм набуває у періоди трансформаційних процесів, коли економіка потребує стабілізації в умовах фінансово-економічної рецесії. Пріоритети бюджетної політики, орієнтовані на середньострокову перспективу та узгоджені з базовими напрямами соціально-економічного розвитку держави, мають включати вдосконалення державного регулювання у сфері формування доходів бюджету, планування та раціонального використання видатків бюджету, розвиток міжбюджетних відносин. Реалізація таких підходів сприяє ефективності системи управління державними фінансами та результативності суспільно-економічних перетворень. Одним із завдань бюджетної політики є оптимізація бюджетних програм, формування планів діяльності головними розпорядниками бюд-

жетних коштів на майбутні періоди у відповідності до стратегічних напрямів розвитку галузей, удосконалення змісту паспортів бюджетних програм, інтегральної оцінки їх виконання, що сприятиме результативності суспільно-економічних перетворень [3, 10].

Подальше вдосконалення бюджетно-податкової політики повинно спиратися на провідні світові практики та можливості їх адаптації до національної моделі соціально-економічного розвитку, інституційну спроможність державних фінансових інституцій. Важливого значення набуває обґрунтування концептуальних засад узгодження інструментарію державної фінансової політики з цілями й завданнями соціальної політики з урахуванням фаз економічного циклу та особливостей інституційного середовища. Адаптивний характер державної фінансової політики виступає ключовою передумовою підвищення її результативності в системі забезпечення суспільного розвитку. З огляду на необхідність підсилення ефективності економічних трансформацій актуальним є удосконалення функціонування фінансових інститутів, здатних прискорювати процеси відтворення продуктивних сил. Державна фінансова політика виступає ключовим інструментом регулювання циклічних коливань економічної динаміки, а її результативність значною мірою залежить від своєчасної адаптації фінансових механізмів до змін економічного середовища. Функціонування системи фінансово-економічних інститутів є наслідком тривалого розвитку та постійного вдосконалення взаємовідносин у процесі формування, розподілу та використання валового внутрішнього продукту з метою забезпечення суспільних потреб.

ВИСНОВКИ

Необхідним є формування системи планування найбільш результативних бюджетних програм і суспільних послуг, здатних забезпечити подальше економічне зростання, застосування розширеного переліку показників оцінювання бюджетної результативності, дотримання принципів прозорості й підзвітності органів державної управління перед громадськістю. Важливою умовою результативного функціонування державних фінансів є реалізація виваженої, послідовної та системної фінансової політики із використанням комплексу бюджетних, податкових важелів та інструментів. З огляду на сучасні економічні тенденції, одним із провідних напрямів бюджетної політики виступає підви-

щення ефективності бюджетних видатків. Актуальним є розвиток інструментарію програмно-цільового методу, удосконалення механізмів державного фінансового контролю та посилення відповідальності за порушення у фінансово-бюджетній сфері. Ефективність управління державними фінансами у сфері формування доходів бюджету залежить від якості планування та прогнозування податкових надходжень, оскільки саме ці параметри визначають можливості бюджетного фінансування, структуру та обсяги видатків, бюджетного дефіциту й пріоритети соціально-економічного розвитку країни. Одним із завдань бюджетної політики є оптимізація бюджетних програм, формування планів діяльності головними розпорядниками бюджетних коштів на майбутні періоди у відповідності до стратегічних напрямів розвитку галузей, удосконалення змісту паспортів бюджетних програм, інтегральної оцінки їх виконання, що сприятиме результативності суспільно-економічних перетворень. Вагомого значення набуває визначення інституційних засад управління державними фінансами з урахуванням тенденцій макро-економічної динаміки. Бюджет є одним з ключових інструментів впливу держави на соціально-економічний розвиток країни. Реалізація цілеспрямованого впливу на темпи та якість економічного зростання передбачає формування ефективної системи управління державними фінансами, орієнтованої на управління результатами через удосконалення інституційного забезпечення фінансово-економічних трансформацій.

Література:

1. Бланкарт Шарль. Державні фінанси в умовах демократії: пер.з нім., К.: Либідь, 2000. 654 с.
2. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В.Канєва, М.Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
3. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.:Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.
4. Чугунов В.І. Формування бюджету як інструмент суспільного розвитку. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 132—137.
5. Чугунов В.І. Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 125—130.
6. Чугунов В.І. Бюджетна політика економічного зростання. Агросвіт. 2022. № 1. С. 88—94.
7. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.
8. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.
9. Chugunov I., Liubchak I. Budgeting under martial law. Scientia fructuosa. 2024. № 5. P. 4—14.
10. Chugunov, I., Radionov, Yu., Liubchak, I. Financial resilience of Ukraine under martial law. Scientia fructuosa, 2025. № 4. P. 4—19.

References:

1. Blankart, Sh. (2000), *Derzhavni finansy v umovakh demokratii* [State finances in the conditions of democracy], Lybid', Kyiv, Ukraine.
2. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), *Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehuliuвання ekonomiky: monohrafiia* [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.
3. Chuhunov, I.Ya. (2021), *Biudzhethna stratehiia suspil'noho rozvytku* [Budget strategy for social development], Kyiv.nats.torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
4. Chugunov, V. (2019), "Budgeting as a tool for social development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 132—137.
5. Chuhunov, V.I. (2024), "Financial and budgetary policy in the conditions of socio-economic transformations", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 125—130.
6. Chugunov, V. (2022), "Budget policy of economic growth", *Agrosvit*, vol. 1, pp. 88—94.
7. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp. 87—98.
8. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", *Public and Municipal Finance*, vol. 12 (1), pp. 1—11.
9. Chugunov, I. and Liubchak, I. (2024), "Budgeting under martial law", *Scientia fructuosa*, vol. 5, pp. 4—14.
10. Chugunov, I., Radionov, Yu. and Liubchak, I. (2025), "Financial resilience of Ukraine under martial law. *Scientia fructuosa*, vol. 4, pp. 4—19.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.