

АГРОСВІТ

№ 1 січень 2026

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.

№ 1 січень 2026 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 08.01.26 р.

Підписано до друку 08.01.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 19.2

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0801/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2026



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

№ 1 січень 2026 р.

У НОМЕРІ:

<u>Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т. М.</u> Альтернативна концепція загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель	4
<u>Машіка Г. В.</u> Екобренд територій як конкурентна перевага на ринку туризму	15
<u>Мармуль А. О., Перчук О. В., Вовченко Р. С.</u> Удосконалення планування внутрішнього аудиту малих підприємств	21
<u>Кириченко О. В., Череватов А. В., Наконечний О. А., Білецька Н. В., Іванюта П. В.</u> Управління персоналом як процес щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві	30
<u>Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Кравченко С. С.</u> Удосконалення обліку та контролю електронних грошей в умовах цифрової трансформації процесів документування	39
<u>Пуліна Т. В., Соріна О. О., Остапчук Р. М.</u> Управління розвитком промислового підприємства	47
<u>Яковенко Р. В.</u> Відтворення комунікаційної складової людського потенціалу у сфері управління якістю технічного сервісу	55
<u>Корольов Д. С.</u> Антикризове управління корпораціями: компетентності сучасного менеджера	61
<u>Плотнікова М. Ф., Присяжнюк О. Ф., Булуй О. Г.</u> Маркетингові стратегії торговельного бізнесу	69
<u>Гайдено С. М.</u> Аналітична оцінка розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах військового стану	78
<u>Михайленко О. Г., Краснікова Н. О.</u> Україна на міжнародному ринку мінеральних добрив: економічні закономірності, особливості зовнішньоекономічної діяльності та перспективи її інтеграції у глобальні ланцюги постачання	87
<u>Мотузка О. М., Грод М. І.</u> Статистичний облік води як чинник екологічної безпеки та економічної стійкості держави	99
<u>Нагорна О. В., Сойма С. Ю., Зеліч В. В.</u> Стратегічні моделі взаємодії менеджменту та маркетингу в інноваційному розвитку аграрно-туристичних кластерів	108
<u>Аверчева Н. О., Луцюк О. А.</u> Забезпечення платоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану	115
<u>Гоблик-Маркович Н. М., Вітвіцький О. М., Пруднік М. В.</u> Ефективність менеджменту та маркетингових стратегій в інноваційних осередках туризму та готельно-ресторанного бізнесу	126
<u>Савенко О. А., Авраменко А. Д.</u> Особливості формування управлінських рішень аграрних підприємств в умовах повномасштабних воєнних викликів	133
<u>Однорог М. А., Рибак Н. О., Курінний С. В., Пеклін М. А., Шапалін С. Є.</u> Інтеграція соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури в управлінні потенціалом і вартістю агробізнесу	140
<u>Андрущенко А. Д.</u> Тенденції застосування біоінновацій у фармацевтичному бізнесі	147

CONTENTS:

<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Siroshstan T.</u> ALTERNATIVE CONCEPT OF THE STATE-WIDE TARGETED PROGRAM FOR LAND USE AND PROTECTION	4
<u>Mashika H.</u> ECO-BRAND OF TERRITORIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE TOURISM MARKET	15
<u>Marmul L., Perchuk O., Vovchenko R.</u> IMPROVING THE PLANNING OF INTERNAL AUDITS OF SMALL ENTERPRISES	21
<u>Kyrychenko O., Cherevatov A., Nakonechnyi O., Biletska N., Ivaniuta P.</u> PERSONNEL MANAGEMENT AS PROCESS FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY AT AN ENTERPRISE	30
<u>Melikhova T., Melikhov Ye., Kravchenko S.</u> IMPROVING ACCOUNTING AND CONTROL OF ELECTRONIC MONEY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF DOCUMENTATION PROCESSES	39
<u>Pulina T., Sorina O., Ostaparchenko R.</u> MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT	47
<u>Yakovenko R.</u> COMMUNICATION COMPONENT OF HUMAN POTENTIAL REPRODUCTION IN THE FIELD OF TECHNICAL SERVICE QUALITY MANAGEMENT	55
<u>Korolov D.</u> CRISIS MANAGEMENT OF CORPORATIONS: COMPETENCIES OF A MODERN MANAGER	61
<u>Plotnikova M., Prysiazniuk O., Buluy O.</u> MARKETING STRATEGIES FOR THE RETAIL BUSINESS	69
<u>Haidenko S.</u> ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S FOREIGN TRADE UNDER MARTIAL LAW	78
<u>Mykhailenko O., Krasnikova N.</u> UKRAINE ON THE INTERNATIONAL MARKET OF MINERAL FERTILIZERS: ECONOMIC PATTERNS, FEATURES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND PROSPECTS OF ITS INTEGRATION INTO GLOBAL SUPPLY CHAINS	87
<u>Motuzka O., Grod M.</u> STATISTICAL ACCOUNTING OF WATER: A FACTOR OF ENVIRONMENTAL SAFETY AND ECONOMIC STABILITY OF THE STATE	99
<u>Nahorna O., Soima S., Zelich V.</u> STRATEGIC MODELS OF MANAGEMENT-MARKETING INTERACTION IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRI-TOURISM CLUSTERS	108
<u>Avercheva N., Lutsiuk O.</u> ENSURING THE SOLVENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW	115
<u>Goblyk-Markovych N., Vitvitskij A., Prudnik M.</u> EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT AND MARKETING STRATEGIES IN INNOVATIVE TOURISM AND HOSPITALITY HUBS	126
<u>Savenko O., Avramenko A.</u> FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF LARGE-SCALE AGGRESSION	133
<u>Odnorog M., Rybak N., Kurinnyi S., Peklin M., Shapalin S.</u> INTEGRATION OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS, BUSINESS MODELS, AND PRODUCTION INFRASTRUCTURE IN AGRIBUSINESS CAPACITY AND VALUE MANAGEMENT	140
<u>Andriushchenko A.</u> TRENDS IN THE APPLICATION OF BIOINNOVATIONS IN THE PHARMACEUTICAL BUSINESS	147

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

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

В. М. Третяк,

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

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

Т. М. Прядка,

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

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

Н. О. Капінос,

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

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

Т. М. Сіроштан,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.4

АЛЬТЕРНАТИВНА КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ ВИКОРИСТАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗЕМЕЛЬ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

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

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

T. Siroshstan,

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

ALTERNATIVE CONCEPT OF THE STATE-WIDE TARGETED PROGRAM FOR LAND USE AND PROTECTION

У статті обґрунтовано, що альтернативна концепція загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель включає чотири блоки вирішення існуючих проблем у галузі управління використання і охорони земель: 1) для реалізації заходів із зміни клімату та боротьби із опустелюванням зміни за функціональним використанням орних земель; 2) для підвищення екологізації землекористування створенням екологічної мережі України, її регіонів і територіальних громад, як екологічного каркасу системи землекористування; 3) підвищення рівня капіталізації землекористування шляхом зниження землеємності, підвищення інтенсивності використання земель, реалізації інновацій щодо структури посівів у сільському господарстві та технологій; 4) рівень інституціоналізації галузі використання і охорони земель шляхом здійсненням наукового забезпечення Програми, через комплекс фундаментальних і прикладних досліджень щодо розроблення проектів законів "Про землевпорядкування", "Про зонування земель за типами (підтипами) землекористування", "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення", які мають бути побудовані на концепції "новітнього землевпорядкування": "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка".

The article substantiates that the alternatives concept of a nationwide target program for land use and protection include four blocks for solving existing problems in the field of management of land use and protection: 1), for the implementation of measures on climate change and combating desertification, a change in the functional use of arable land with an area of 5343.9 thousand hectares, which is proposed to be used: 2049.9 thousand hectares in soil protection and soil restoration crop rotations, 208.0 thousand hectares for expanding areas under field protection forest belts and 3893 thousand hectares in the field of non-traditional agricultural land use. At the same time, 737.6 thousand hectares are planned to be allocated for solar and wind energy facilities, and 305.0 thousand hectares for recreational land use, transport, settlements, etc. Also, 887.5 thousand hectares of contaminated arable land are proposed to be transferred to a reclamation state for cleaning and restoring productivity; 2) to increase the greening of land use, implement adequate land use planning, organizational, economic and institutional measures to change the situation regarding the increase (expansion) of the area of land for nature reserves and other nature conservation purposes by creating new reserves, nature reserves, national parks and the entire ecological network of Ukraine, its regions and territorial communities, as an ecological framework of the land use system and a significant expansion of areas under non-traditional agricultural land use, which is characterized by organic farming (land use) in more than 70 percent; 3) increase the level of land use capitalization, which as of 2021 was characterized for the period 2013-2021 in hryvnia equivalent ranges from 3.7% (agricultural land use) to 33% (industrial land use). In euro equivalent, the level of capitalization ranges from -5.73% (agricultural land use) to 4.91% (industrial land use). In Poland, for 2013-2023, the level of capitalization of agricultural land was 16.5% in euro equivalent, and their value in 2023 was -14,700 euros, which is 16 times more than in Ukraine. It is substantiated that increasing the level of capitalization of land use will be carried out by reducing land capacity, increasing the intensity of land use, zoning of land by types (subtypes) of land use, comprehensive territorial and spatial planning of land use development of territorial communities, consolidation of agricultural land, organization of land and crop rotation, implementation of innovations in the structure of crops in agriculture and technologies; 4) the level of institutionalization of the land use and protection sector, which as of 2021 is characterized by the state of institutional support in the field of land use and protection as unsatisfactory and changed from 2013 to 2021 from 43% to 40%. The worst situation in the institutionalization of the land use and protection sector has developed in relation to land use planning (10% institutional support), which includes the National Target Program for Land Use and Protection, Economic Stimulation of Rational Land Use and Protection (10%), Land Monitoring (15%), and Land use Organization (30%). The institutionalization of land use and protection management is envisaged by implementing the scientific support of the Program, where it is additionally necessary to carry out a set of fundamental and applied research on the development of draft laws "On Land use Planning", "On Land Zoning by Types (Subtypes) of Land Use", "On Consolidation of Agricultural Land", which should be built on the concept of "modern land use planning", which involves the transition from the existing land planning design methodology "land plot — its use regime — land use as a set of land plots — territory" to the latest one — "space — territory — land use system — land use regime — land plot".

Ключові слова: використання та охорона земель, розвиток землекористування, екологізація землекористування, капіталізація землекористування, інституціоналізація

Key words: land use and protection, land use development, greening of land use, capitalization of land use, institutionalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 січня 2022 р. № 70-р. було схвалено "Концепцію Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель", якою визначено проблеми, на розв'язання якої спрямовується Програма, аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання програмним методом, мету Програми, оптимальний варіант розв'язання проблеми на основі порівняльного аналізу можливих варіантів, шляхи і способи розв'язання проблеми, строки виконання Програми, очікувані результати виконання Програми, визначення її

ефективності [1]. Як зазначено в концепції, Загальнодержавна цільова програма використання та охорони земель розробляється з метою "реалізації державної політики України щодо забезпечення сталого розвитку землекористування, створення екологічно безпечних умов проживання населення і провадження господарської діяльності, захисту земель від виснаження, деградації та забруднення, відтворення та підвищення родючості ґрунтів, збереження функцій ґрунтового покриву, збереження ландшафтного і біологічного різноманіття в умовах ринкового середовища та з урахуванням глобальної зміни клімату" [1].

Таблиця 1. Характеристика розораності території регіонів України та її нормативи

Регіон, область	Показники				
	Загальна площа, тис.га	Існуюча загальна площа ріллі*, тис. га	Фактична розораність, %	Регіональні нормативи розораності, %	Площа ріллі за нормативами, тис. га
АР Крим	2608,1	1272,2	48,8	48,8	1272,8
Вінницька	2649,2	1730,4	65,3	50	1324,6
Волинська	2014,4	684,6	34,0	33,6	676,8
Дніпропетровська	3192,3	2152,6	67,4	50	1596,2
Донецька	2651,7	1654,2	62,4	50	1325,9
Житомирська	2982,7	1143,9	38,4	37,2	1109,6
Закарпатська	1275,3	199,9	15,7	9,2	117,3
Запорізька	2718,3	1900,8	69,9	50	1359,2
Івано-Франківська	1392,7	400,6	28,8	27,1	377,4
Київська	2812,1	1320,4	47,0	46,9	1318,9
Кіровоградська	2458,8	1769,0	71,9	50	1229,4
Луганська	2668,3	1275,9	47,8	47,5	1267,4
Львівська	2183,1	772,6	35,4	35,2	768,5
Миколаївська	2458,5	1703,7	69,3	50	1229,3
Одеська	3331,4	2077,0	62,3	50	1665,7
Полтавська	2875,0	1816,8	63,2	50	1437,5
Рівненська	2005,1	658,6	32,8	32,0	641,6
Сумська	2383,2	1234,7	51,8	49,0	1167,8
Тернопільська	1382,4	852,0	61,6	50	691,2
Харківська	3141,8	1932,5	61,5	50	1570,9
Херсонська	2846,1	1784,6	62,7	50	1423,1
Хмельницька	2062,9	1326,3	64,3	50	1031,5
Черкаська	2091,6	1271,9	60,8	50	1045,8
Чернівецька	809,6	327,6	40,5	36,7	297,1
Чернігівська	3190,3	1477,8	46,3	46,0	1467,5
Україна	60354,9	32756,0	54,3	45,4	27412,7

* станом на 2016 р. оскільки станом на 2020 р. інформація відсутня.

Джерело: [2].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України було зобов'язано Міністерство аграрної політики та продовольства разом з іншими заінтересованими центральними органами виконавчої влади розробити та подати у дев'ятимісячний строк Кабінетові Міністрів України проект Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Проте така Програма не розроблено до нині. Важливою причиною не розроблення Програми можна рахувати військову агресію російської федерації проти України. Проте на наш погляд є і інші причини не реалізації концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Саме на них, та проблемах які виникли у зв'язку із військовою агресією російської федерації проти України, ми і зупинимось в даному дослідженні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оприлюднення альтернативи концепції загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно існуючої концепції [1] найбільш важливою проблемою в Україні є рівень розорювання земель, який досягає в середньому 54 відсотки, а у деяких областях — 70 відсотків і більше. Тому ключовим прогностичним показником розв'язання зазначеної проблеми, визначено концепцією — "зниження рівня розораності території країни до 44 відсотків шляхом вилучення орнонепридатних (деградованих, малопродуктивних та техногенно забруднених) земель, площа яких, за експертними оцінками, перевищує 6,5 млн гектарів, з інтенсивного обробітку" [1]. Українськими вченими, для зменшення розораності території країни запропоновані регіональні нормативи розораності табл. 1 [2].

Для доведення площі ріллі по Україні до приведених нормативів необхідно зменшити її із 32756,0 тис.га до 27412,7 тис. га або на 5343,3 тис. га, що складає 16,3%. Відповідно розораність території України зменшиться до 45,4%. В цьому зв'язку, з метою доведення площі ріллі до нормативних показників необхідно в першу чергу розглянути альтернативні можливості зміни технологій використання орних земель,

Таблиця 2. Пропозиції щодо регіонального розподілу орних земель за напрямками використання для зменшення розораності території України

Регіон, область	Існуюча площа ріллі, тис. га	Площа ріллі за нормативами роз- ораності, тис. га	Площа ріллі, що підлягає зміні за функц. викор., тис. га	В тому числі за напрямками:			Крім того площа рілля, тис. га				Площа ріллі для традиційного с/г використання, тис. га
				в ґрунтозахисних та ґрунтовіднов. чівозм., тис. га	під полезахисними лісосмугами, тис. га	нетрадиційне с/г землекористування, тис. га	додаково для нетрадиційного с/г землекористування	для зеленої енерге- тики	для інших цілей повсюдної відбудови	відновл. забрудн. земель військовими діями,	
АР Крим	1272,2	1272,2	0,0	-	-	-	120,0	63,6	12,0		1076,6
Вінницька	1730,4	1324,6	405,8	114,5	9,6	272,1			17,0		1307,6
Волинська	684,6	676,8	7,8	7,8	-	-	60,0		7,0		609,8
Дніпро- петровська	2152,6	1596,2	556,4	97,5	21,5	415,9		52,0	21,0		1523,2
Донецька	1654,2	1325,9	328,3	142,2	16,0	154,1		54,0	18,0	226,0	1027,9
Житомирська	1143,9	1109,6	34,3	34,3	-	-	110,0		11,0		988,6
Закарпатська	199,9	117,3	82,6	28,3	-	54,3		5,0	2,0		110,3
Запорізька	1900,8	1359,2	541,6	296,5	26,0	193,1		40,0	19,0		1300,2
Івано- Франківська	400,6	377,4	23,2	23,2	-	-	40,0	6,0	2,0		329,4
Київська	1320,4	1318,9	1,5	-	1,5		130,0	20,0	15,0		1153,9
Кіровоградська	1769,0	1229,4	539,6	84,3	27,9	399,5		35,0	17,0		1177,4
Луганська	1275,9	1267,4	8,5	8,5	8,5	-	120,0	63,0	10,0		1074,4
Львівська	772,6	768,5	4,1	4,1	-	-	80,0	8,0	10,0		670,5
Миколаївська	1703,7	1229,3	474,4	80,4	17,0	360		85,0	15,0	77,3	1052
Одеська	2077,0	1665,7	411,3	215,7	25,0	145,6		105,0	21,0		1539,7
Полтавська	1816,8	1437,5	379,3	164,5	10,0	194,8		20,0	18,0		1399,5
Рівненська	658,6	641,6	17	17	-	-	65,0		6,0		570,6
Сумська	1234,7	1167,8	66,9	52,6	-	14,3	110,0		10,0		1047,8
Тернопільська	852,0	691,2	160,8	91,7	-	69,1			8,0		683,2
Харківська	1932,5	1570,9	361,6	90,4	13,0	245,2		32,0	19,0	466,8	1053,1
Херсонська	1784,6	1423,1	361,5	168,0	15,0	163,5		90,0	18,0	117,4	1197,7
Хмельницька	1326,3	1031,5	294,8	141,2	-	153,6		36,0	13,0		982,5
Черкаська	1271,9	1045,8	226,1	146,4	7,0	65,7		19,0	13,0		1013,8
Чернівецька	327,6	297,1	30,5	30,5	-	-	35,0	4,0	3,0		255,1
Чернігівська	1477,8	1467,5	10,3	10,3	-	-	145,0		15,0		1307,5
Україна	32756,0	27412,1	5343,9	2049,9	208,0	2878,0	1015	737,6	305	887,5	24467

Джерело: [2].

які забезпечать позитивний баланс викидів і поглинання вуглекислого газу та не погіршення економіки землекористування.

До основних напрямів можливого подальшого функціонального використання ріллі, що підлягає зміні, для зменшення розораності території України українськими дослідниками [2] пропонується віднести: 1) орні землі з деградованими та малопродуктивними ґрунтами для використання в ґрунтозахисних та ґрунтовідновлювальних сівозмінках; 2) під збільшення площі полезахисних лісосмуг для зменшення дії змін клімату та ерозійних впливів; 3) розширення площ під нетрадиційним сільськогосподарським землекористуванням [3].

В табл. 2 приведено пропозиції щодо регіонального розподілу площі ріллі, за рекомендованим функціональним використанням для зменшення розораності території України та розвиток землекористування зеленої (сонячної і вітрової) енергетики, транспорту, населених пунктів, відновлення забруднених земель під час військо-

вих дій, нетрадиційного (в тому числі органічного) землекористування. Згідно даних табл. 2, орні землі площею 5343,9 тис. га, що підлягає зміні за функціональним використанням, пропонується використати: 2049,9 тис. га в ґрунтозахисних та ґрунтовідновлювальних сівозмінках, 208,0 тис. га розширення площ під полезахисними лісосмугами і 3 893 (2878,0 + 1015) тис. га в сфері нетрадиційного сільськогосподарського землекористування. Одночасно, 737,6 тис. га планується відвести під об'єкти сонячної і вітрової енергетики, та 305,0 тис. га під об'єкти рекреаційного землекористування, транспорту, населених пунктів тощо. Також, 887,5 тис. га забруднених орних земель пропонується перевести в меліоративний стан для очищення і відновлення продуктивності.

Другою важливою проблемою є екологізація землекористування та трансформація сильно деградованих земель, яку пропонується здійснювати шляхом завершення формування екологічної мережі як екологічного каркасу

Таблиця 3. Характеристика екологічного стану землекористування в розрізі регіонів України станом на 2025 р.

Регіони	<i>К ек.ст.*</i>	Екологічна стабільність землекористування	<i>Б а.н.**</i>	Антропогенне навантаження землекористування
АР Крим	0,34	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження
Вінницька	0,33	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Волинська	0,57	середньо стабільна	≈3	середній рівень навантаження
Дніпропетровська	0,28	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Донецька	0,29	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Житомирська	0,55	середньо стабільна	≈3	середній рівень навантаження
Закарпатська	0,71	екологічно стабільною	≈3	середній рівень навантаження
Запорізька	0,27	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Івано-Франківська	0,62	середньо стабільна	≈3	середній рівень навантаження
Київська	0,42	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження
Кіровоградська	0,27	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Луганська	0,35	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження
Львівська	0,53	середньо стабільна	≈3	середній рівень навантаження
Миколаївська	0,28	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Одеська	0,31	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Полтавська	0,33	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Рівненська	0,60	середньо стабільна	≈3	середній рівень навантаження
Сумська	0,42	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження
Тернопільська	0,34	стабільно не стійкою	≈4	значний рівень навантаження
Харківська	0,32	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Херсонська	0,30	екологічно нестабільне	≈4	значний рівень навантаження
Хмельницька	0,35	стабільно не стійкою	≈4	значний рівень навантаження
Черкаська	0,36	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження
Чернівецька	0,51	середньо стабільна	≈3	середній рівень навантаження
Чернігівська	0,47	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження
Україна	0,39	стабільно не стійкою	≈3	середній рівень навантаження

*) Якщо К.ек.ст. становить менше 0,33 — територія є екологічно нестабільною; від 0,34 до 0,50 — відноситься до стабільно нестійкої; від 0,51 до 0,66 — переходить у межі середньої стабільності; якщо перевищує 0,67 — територія є екологічно стабільною.

**) 5 балів — високий ступінь антропогенного навантаження (землі промисловості, транспорту, населені пункти); 4 бали — значний (рілля, багаторічні насадження); 3 бали — середній (природні кормові угіддя, залужені балки); 2 бали — незначний (лісосмуги, чагарники, ліси, болота, під водою); 1 бал — низький (мікрозаповідники).

Джерело: розраховано за методикою джерел: [5, 6].

системи землевпорядкування [4], відновлення знищених і пошкоджених та збільшення площі земель до 15% під об'єктами природно-заповідного фонду, залуження, заліснення або ренатуралізації.

Зміни в землекористуванні, наприклад, інтенсифікація сільського господарства або розростання міст чи знищення та пошкодження рослинно-грунтового покриву земельних ресурсів, часто спричиняють повну чи часткову втрату корисних функцій земель, зокрема таких як потенціал поглинання парникових газів, культурна цінність традиційних ландшафтів, здатність до збереження біорізноманіття тощо і призводять до проблем з деградацією земель, якістю водних ресурсів, з посухами і повеннями, тощо.

Вирішення вказаних проблем можливе при умові формування сталого (збалансованого) розвитку землекористування та реалізації інтегрованого управління земельними ресурсами і землекористуванням, яке передбачає пошук компромісних рішень щодо задоволення потреб суспільства, наприклад, в продовольстві і збереження якості земельних ресурсів. Струк-

тура та якісний стан (еродованість, забрудненість і пошкодженість військовими діями) земельних угідь і екологічна незбалансованість землекористування взаємопов'язані, та характеризують екологічну стабільність землекористування відповідних територій. Оцінка екологічної стабільності в межах регіонів України здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнтів екологічної стабільності, *К ек.ст.* та антропогенного навантаження, *Б а.н.* Характеристику екологічного стану землекористування в розрізі регіонів України станом на 2025 р. приведено в табл. 3.

Як показують дані табл. 3 екологічна стабільність землекористування на території України залишається стабільно нестійкою (*К.ек.ст.* = 0,39) та середнього рівня навантаження (*Б.а.н.* ≈ 3). В межах регіонів країни коефіцієнт екологічної стабільності коливається від 0,71 в Закарпатській області до 0,27 в Запорізькій та Кіровоградських областях; тільки в одній області землекористування є екологічно стабільним (Закарпатська) та шість областей знаходяться в межах середньої стабільності (Волинська, Житомирська, Івано-Франківська,

Таблиця 4. Тенденції капіталізації землекористування за основними їх типами в Україні

Основні типи землекористування	Вартість типи землекористування				Зміни +, - 2021 р. до 2013 р.				Питома вага змін			
	станом на 2013р.*		станом на 2021р.**		всього		капіталізація в рік		вартості, в %		рівень капіталізації, в %	
	грн/га	євро/гп	грн/га	євро/гп	грн/га	євро/гп	грн/га	євро/гп	гривневої	євро	гривнева	євро
Сільсько-господарського призначення												
Україна	20635	1847	27 520	894	6 885	-953	765	-106	33,4	-51,6	3,7	-5,73
Польща***	-	5220	-	14 700	=	9480		862		181,6		16,5
природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення	38907	3483	73 815	2399	34 908	-1085	8071	-121	89,7	-31,1	10,0	-3,46
рекреаційного призначення	20691	1852	43500	1413	414 309	-439	48264	-49	110,2	-23,7	12,2	-2,63
оздоровчого призначення	24816	2222	47 081	1530	22 265	-692	5148	-77	89,7	-31,1	10,0	-3,46
історико-культурного призначення	39303	3519	74 566	2423	35 263	-1096	8153	-122	89,7	-31,1	10,0	-3,46
Лісгосподарського призначення	2079	186	5976	194	3 897	8	657	1	187,4	4,3	20,8	0,48
водогосподарського призначення	6963	623	13 210	429	6 247	-194	1444	-22	89,7	-31,1	10,0	-3,46
промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики	219021	19608	870000	28269	650 979	8661	95929	962	297,2	44,2	33,0	4,91

* Джерела: [9]; 1 євро — 11,17 грн [10].

** Джерела: [11]; 1 євро — 30,776 грн [12].

*** Джерела: 2013 р. — 22 000 злотих за гектар або 5220 євро [ШП. Електронний ресурс: [https://www.google.com/search?q=](https://www.google.com/search?q;)]; [14]; 2023 р. — Сільськогосподарська земля: В середині 2023 року середня ціна становила близько 61 362 злотих (приблизно 14 700 євро) за гектар, [15].

Львівська, Рівненська, Чернівецька). В інших одинадцяти областей землекористування є екологічно нестабільним та із значним рівнем антропогенного навантаження.

Такий екологічний стан землекористування в розрізі регіонів України обумовлює здійснення адекватних землепорядних, організаційно-економічних та інституціональних заходів щодо зміни ситуації. Зокрема, нами пропонуються заходи щодо збільшення (розширення) площі земель природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення за рахунок створення нових заповідників, заказників, національних парків та в цілому екологічної мережі України, її регіонів і територіальних громад, як екологічного каркасу системи землекористування [7] та значного розширення площ під нетрадиційним сільськогосподарським землекористуванням [3], яке у більш як 70 відсотках характеризується органічним землеробством (землекористуванням).

Третьою проблемою є підвищення капіталізації землекористування, яка станом на 2021 р. характеризується у еквіваленті євро негативною тенденцією із 2013 р (табл. 4). Як показує аналіз даних табл. 4 рівень капіталізації в Україні за основними типами землекористування

за період 2013—2021 рр. у гривневому еквіваленті коливається від 3,7% (сільськогосподарського землекористування) до 33% (землекористування промисловості). Разом з тим у еквіваленті євро рівень капіталізації коливається від -5,73% (сільськогосподарського землекористування) до 4,91% (землекористування промисловості). Разом з тим, наприклад у Польщі за 2013—2023 рр. рівень капіталізації сільськогосподарських земель складав 16,5% у еквіваленті євро, а їх вартість складала в 2023 р. — 14700 євро, що у 16 разів більше ніж в Україні (14700: 894). За дослідженнями українських вчених, на рівень капіталізації землекористування мають вплив землеємність, інтенсивність використання земель, землепорядкування, інновації щодо структури посівів у сільському господарстві та технології [8].

Відповідно, такий стан капіталізації землекористування, особливо сільськогосподарського, в Україні можна пояснити такими основними причинами: 1) інфляцією гривні; 2) високим рівнем землеємності; 3) відсутністю зонування земель за типами (підтипами) землекористування, комплексного територіально-просторового планування розвитку землекористування територіальних громад, консолідації зе-

Таблиця 5. Оцінка тенденцій існуючого інституціонального забезпечення системи управління земельними ресурсами та землекористування

№ п/п	Назва складових системи управління	Оцінка в %*	
		2013 р.	2021 р.
1.	Земельна політика у галузі управління використання та охорони земель щодо:	43	40
1.1.	Встановлення та зміна цільового призначення земель	60	70
1.2.	Встановлення та зміна меж адміністративно-територіальних утворень	30	35
1.3.	Планування використання земель	15	10
1.4.	Землеустрою	35	30
1.5.	Контролю за використанням та охороною земель	65	35
1.6.	Моніторингу земель	15	15
1.7.	Державного земельного кадастру	50	40
1.8.	Економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель	10	10
1.9.	Відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва	75	70

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

Джерело: [15].

мель сільськогосподарського призначення, організації угідь та сівозмін; 4) низьким рівнем інновацій; 5) низьким рівнем об'єктивності методичних основ визначення рентного доходу для земель різного цільового призначення в методиках нормативної грошової оцінки тощо.

Четвертою проблемою є рівень інституціоналізації організації використання і охорони земель, яка станом на 2021 р. за дослідженнями українських вчених [15] характеризується негативною тенденцією і незадовільним станом (табл. 5).

Як показує аналіз даних табл. 5 стан інституціонального забезпечення у галузі управління використання та охорони земель оцінюється експертами як незадовільний і змінився із 2013 р. до 2021 р. із 43% до 40%. Найгірша ситуація в інституціоналізації організації використання і охорони земель склалася щодо планування використання земель (10% інституціональне забезпечення), куди відноситься і Загальнодержавна цільова програма використання та охорони земель, економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель (10%), моніторингу земель (15%), землеустрою (30%). Для вирішення вище зазначених проблем нами пропонуються шляхи і способи їх розв'язання, які вже висвітлені у науковій літературі [15—27].

Погоджуючись, що "Програма виконується шляхом розроблення, прийняття і впровадження нормативно-правових актів, зокрема законів України, постанов Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів та нормативно-технічних документів центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері земельних

відносин, норм і правил у сфері землеустрою, в тому числі шляхом впровадження економічних важелів" [1], на здійснення заходів Програми повинні бути розроблені регіональні програми використання та охорони земель з урахуванням стану земельних ресурсів і місцевих особливостей, можливостей матеріального та ресурсного забезпечення виконання запланованих заходів шляхом розроблення і впровадження:

1) схем землеустрою щодо обґрунтування використання та охорони земель адміністративних областей та районів;

2) проектів землеустрою щодо формування екологічної мережі в межах територій територіальних громад;

3) проектів зонування земель за типами (підтипами) землекористування в межах територій територіальних громад;

4) комплексних планів територіально-просторового розвитку землекористування територій територіальних громад;

5) проектів землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення;

6) проектів землеустрою, що забезпечують еколого-економічне обґрунтування сівозміни та впорядкування угідь;

7) робочих проектів землеустрою щодо створення пожезахисних лісових смуг, суцільного заліснення, контурно-меліоративної організації території та інших заходів з охорони земель та відновлення їх продуктивності на територіях військової агресії російської федерації.

Для наукового забезпечення Програми невідкладно необхідно здійснити комплекс фундаментальних і прикладних досліджень щодо розроблення проектів законів "Про землевпо-

рядкування", "Про зонування земель за типами (підтипами) землекористування", "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення", які мають бути побудовані на концепції "новітнього землевпорядкування": "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка" [25].

Термін "новітнє землевпорядкування" включає знання щодо конституційної вимоги "особливої охорони земель" і "сталого (збалансованого) землекористування" які виражаються через категорію "відтворення земельних та інших природних благ", яка розуміється в широкому розумінні як триєдиний процес, що включає: "відновлення (охорону) екологічних систем землекористування" — "експлуатацію земельних та інших природних ресурсів" — "розумне землегосподарювання". Такий підхід до організації використання і охорони земель потребує реалізації відповідного інституціонального забезпечення, яке необхідно створити на різних ієрархічних рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що альтернативи концепції загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель включають чотири блоки вирішення існуючих проблем у галузі управління у галузі використання і охорони земель: 1) для реалізації заходів із зміни клімату та боротьби із опустелюванням зміни за функціональним використанням орних земель площею 5343,9 тис. га, яку пропонується використати: 2049,9 тис. га в ґрунтозахисних та ґрунтовідновлювальних сівозмінах, 208,0 тис. га розширення площ під полезахисними лісосмугами і 3893 тис. га в сфері нетрадиційного сільськогосподарського землекористування. Одночасно, 737,6 тис. га планується відвести під об'єкти сонячної і вітрової енергетики, та 305,0 тис. га під об'єкти рекреаційного землекористування, транспорту, населених пунктів тощо. Також, 887,5 тис. га забруднених орних земель пропонується перевести в меліоративний стан для очищення і відновлення продуктивності; 2) для підвищення екологізації землекористування здійснення адекватних землевпорядних, організаційно-економічних та інституціональних заходів щодо зміни ситуації щодо збільшення (розширення) площі земель природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення за рахунок створення нових заповідників, заказників, національних парків

та в цілому екологічної мережі України, її регіонів і територіальних громад, як екологічного каркасу системи землекористування та значного розширення площ під нетрадиційним сільськогосподарським землекористуванням, яке у більш як 70 відсотках характеризується органічним землеробством (землекористуванням); 3) підвищення рівня капіталізації землекористування, яка станом на 2021 р. характеризувалася за період 2013—2021 рр. у гривневому еквіваленті коливається від 3,7% (сільськогосподарського землекористування) до 33% (землекористування промисловості). У еквіваленті євро рівень капіталізації коливається від — 5,73% (сільськогосподарського землекористування) до 4,91% (землекористування промисловості). У Польщі за 2013–2023 рр. рівень капіталізації сільськогосподарських земель склав 16,5% у еквіваленті євро, а їх вартість складала в 2023 р. — 14700 євро, що у 16 разів більше ніж в Україні. Обґрунтовано, що підвищення рівня капіталізації землекористування буде здійснюватися шляхом зниження землеємності, підвищення інтенсивності використання земель, реалізації інновацій щодо структури посівів у сільському господарстві та технологій; 4) рівень інституціоналізації галузі використання і охорони земель, який станом на 2021 р. характеризується станом інституціонального забезпечення у галузі використання та охорони земель як незадовільний і змінився із 2013 р. до 2021 р. із 43% до 40%. Найгірша ситуація в інституціоналізації галузі використання і охорони земель склалася щодо планування використання земель (10% інституціональне забезпечення), куди відноситься і Загальнодержавна цільова програма використання та охорони земель, економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель (10%), моніторингу земель (15%), землеустрою (30%). Інституціоналізація управління галузі використання та охорони земель передбачається здійсненням наукового забезпечення Програми, де додатково необхідно здійснити комплекс фундаментальних і прикладних досліджень щодо розроблення проєктів законів "Про землевпорядкування", "Про зонування земель за типами (підтипами) землекористування", "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення", які мають бути побудовані на концепції "новітнього землевпорядкування": "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка".

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у додатковому дослід-

женні наукових засад розроблення необхідних законодавчих актів та розвитку інституціонального середовища на національному, регіональному та рівні територіальних громад.

Література:

1. Концепція Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 січня 2022 р. № 70-р. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text>.

2. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Економіка землекористування та землевпорядкування (II-е доповнене видання в 2-ох частинах). Ч. 1. Економіка землекористування: навч. пос. / [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2024. 320 с.

3. Третяк В.М., Ляшинський В.Б. Поняття та сутність нетрадиційного сільськогосподарського землекористування та його екологізації і капіталізації. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2019. № 2. С. 78—85.

4. Третяк А.М. Екологія землекористування: теоретико-методологічні основи формування та адміністрування: Монографія / А.М. Третяк. — Херсон: Грінь Д.С., 2012. — 440 с.

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

6. Третяк А.М. Стандартизація та нормування у землеустрої: навч. посіб. III-є доповнене видання. А.М. Третяк, В.М. Третяк, І.Г. Колганова, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Ю.В. Лобунько. [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква, 2023. 284 с.

7. Третяк А.М., Третяк В.М., Гунько Л.А., Лобунько Ю.В., Організація землекористування структурних елементів екомережі України на місцевому рівні. Монографія / Третяк А.М., Третяк В.М., Гунько Л.А., Лобунько Ю.В., // К.: ДП "Компринт", К.: 2016. — 183 с.

8. Третяк А. М., Третяк В. М., Лобунько А. В., Лобунько Ю. В. Інтегральна оцінка рівня ефективності диверсифікації функціонального використання земель в комплексних планах просторового планування. Агросвіт. № 22. 2025. с. 11—21.

9. Порядок нормативної грошової оцінки земель несільськогосподарського призначення (крім земель населених пунктів). Затверджено Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України 22.08.2013 № 508. Елек-

тронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1573-13/print>. Дата звернення 13.12. 2025 р.

10. Мінфін. Офіційний валютний курс НБК на 31.12.2013. Електронний ресурс: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/2013-12-31/>. Дата звернення 13.12.2025 р.

11. Методика нормативної грошової оцінки земельних ділянок. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 р. № 1147. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text>. Дата звернення 13.12.2025 р.

12. Мінфін. Офіційний валютний курс НБУ на 30.12.2021. Електронний ресурс: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/2021-12-30/>. Дата звернення 13.12.2025 р.

13. Мінфін. Офіційний курс для інших валют на 31 жовтня 2013. Електронний ресурс: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/pln/2013-10-31/>

14. III. Сільськогосподарська земля: Електронний ресурс: <https://www.google.com/search?q>

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

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

17. Третяк А.М. Землевпорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Л.А. Гунько, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2023. 224 с.

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

19. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Гунько Л. А., Капінос Н. О. Філософія зонування земель в Україні в контексті територіально-просторового планування землекористування територіальних громад. Економіка та держава. № 4. 2022. с. 13—19.

20. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Землевпорядно-правові та економічні проблеми обігу земельних ділянок власників земель-

них часток (паїв) в Україні. Ефективна економіка. № 11. 2022. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/40>.

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

22. Третяк А. М. Економіка землекористування та землепорядкування (в 2-х частинах). Економіка землепорядкування. Ч. II. II-е доповнене видання: навч. посіб. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Гунько Л. А., Капінос Н. О., Третяк Р. А., Третяк Н. А. [за заг. ред. А. М. Третяка]. Суми: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2025. 457 с.

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

24. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Н. А. Місія землепорядкування щодо розвитку екосистемних послуг в Україні. Агросвіт. № 8. 2024. с. 4—14.

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

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

27. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т. М. Земельна політика в Україні: стан, проблеми, концептуальні засади формування і реалізації у період післявоєнного відновлення. Агросвіт. № 23. 2025. с. 6—16.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order "Concept of the National Target Program of land Use and Protection", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%-80#top> (Accessed 20 Oct 2025).

2. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., Priadka, T. M., Kapinos, N. O., Tretiak, R. A. and Tretiak, N. A. (2024), *Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (II-e dopovnene vydannia v 2-okh chastynakh)* [Economics of land use and land management (II supplemented edition in 2

parts)], vol. 1, *Ekonomika zemlekorystuvannia* [Economics of land use], LTD "Bilotserkivdruk", Bila Tserkva, Ukraine

3. Tretiak, V. and Lyashinsky, V. (2019). "The concept and essence of non-traditional agricultural land use and its ecologization and capitalization", *Land management, cadastre and land monitoring*, vol. 2, pp. 78—85.

4. Tretiak, A. (2012), *Ekolohiia zemlekorystuvannia: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta administruvannia* [Ecology of land use: theoretical and methodological foundations of formation and administration], Grin D. S. Kherson, Ukraine.

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

6. Tretiak, A., Tretiak, V., Kolhanova, I., Priadka, T., Kapinos, N. and Lobun'ko, Yu. (2023), *Standartyzatsiia ta normuvannia u zemleustroi* [Standardization and rationing in land organization], 3rd ed, Bilotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

7. Tretiak, A., Tretiak, V., Gunko, L. and Lobunko, Yu. (2016), *Orhanizatsiia zemlekorystuvannia strukturnykh elementiv ekomerezhii Ukrainy na mistsevomu rivni* [Organization of land use of structural elements of the ecological network of Ukraine at the local level], SE "Komprint", Kyiv, Ukraine.

8. Tretiak, A., Tretiak, V., Lobunko, A. and Lobunko, Yu. (2025), "Integral assessment of the level of effectiveness of diversification of functional land use in complex spatial planning plans", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 11—21.

9. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2013), Order "The procedure for normative monetary assessment of non-agricultural lands (except lands of settlements)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1573-13#Text> (Accessed 29 Oct 2025).

10. Minfin (2013), "Official exchange rate of the National Bank of Ukraine as of 12/31/2013", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/2013-12-31/>. (Accessed 13 Dec 2025).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Methodology of normative monetary valuation of land plots", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text> (Accessed: 13 Dec 2025).

12. Minfin (2021), "Official exchange rate of the NBU as of 12/30/2021", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/2021-12-30/>. (Accessed: 13 Dec 2025).

13. Minfin (2013), "Official exchange rate for other currencies as of October 31, 2013", available at: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/pln/2013-10-31/> (Accessed: 13 Dec 2025).

14. AI (2025), "Agricultural land", available at: <https://www.google.com/search?q> (Accessed: 13 Dec 2025).

15. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Priadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'nyy 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.

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

17. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Gunko, L. and Tretiak, N. (2023), *Zemlevporiadkuvannia v Ukraini: rozvytok na zasadakh novit'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.

18. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. and Lobunko Yu. (2022), "Land monitoring in Ukraine: concept and methodology of formation", *Agrosvit*, vol. 1, pp. 3—12.

19. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Gunko, L. and Kapinos, N. (2022), "Philosophy of land zoning in Ukraine in the context of territorial and spatial planning of land use of territorial communities", *Economy and State*, vol. 4, pp. 13—19.

20. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2022), "Land planning, legal and economic problems of land turnover of land plots of owners of land shares (shares) in Ukraine", vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/40> (Accessed: 13 Dec 2025).

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

22. Tretiak, A. Tretiak, V. Pryadka, T. Gunko, L. Kapinos, N. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2025), *Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (v 2-kh chastynakh)* [Economics of land use and land use planning (in 2 parts)], *Ekonomika zemlevporiadkuvannia. Ch.II* [Economics of land use planning. Part II], 2nd supplemented edition, "LTD "Belotserkivdruk", Bila Tserkva, Ukraine.

23. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. Gunko, L. Tretiak, R. and Tretiak, N. (2024),

"Land protection in Ukraine: scientific and management solutions in the conditions of military operations", *Land management, cadastre and land monitoring*, vol. 1, pp. 19—34.

24. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Land Planning mission for the development of ecosystem services in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 4—14.

25. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Plannng", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 3—15.

26. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchyk, I., Tretiak, R. and Lobunko, A. (2025), "Institutional problems of land consolidation in Ukraine taking into account European experience", *Effective economy*, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216> (Accessed 20 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 339.146.51.7

H. Mashika,
Doctor of Geography, Professor, Head of the Department of Tourism,
SHEI "Uzhgorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.15

ECO-BRAND OF TERRITORIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE TOURISM MARKET

Г. В. Машіка,
д. геогр. н., професор, завідувач кафедри туризму,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ЕКОБРЕНД ТЕРИТОРІЙ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА НА РИНКУ ТУРИЗМУ

In the current context of economic development and the functioning of organizations, businesses, and consumers in shaping the supply and demand for tourism products, economic actors operating in regions focused on tourism development are compelled to seek new tools to enhance their attractiveness and recognition. One such tool today is the creation of a brand that combines principles of sustainable development with the unique natural and cultural resources of a region. This process, now referred to as eco-branding, is becoming an increasingly important factor in shaping and strengthening competitive advantages in the tourism market. The aim of this article is to summarize the conditions under which an eco-brand allows tourist destinations to stand out among competitors. In this context, competitors are other tourist destinations offering similar products and seeking to attract the same consumers-tourists who prioritize nature-based, cultural, and environmentally responsible forms of recreation. The study concludes that, under certain conditions, an eco-brand enables tourist destinations to differentiate themselves in the tourism market by creating a unique value proposition for visitors and enhancing regional recognition. An eco-brand provides competitive advantages when the following conditions are met: authenticity and alignment with reality; integration of ecological values into the tourism product; support from authorities and local communities (through sustainable development strategies, local initiatives, and resources for implementing eco-projects); marketing and communication promotion. Conversely, an eco-brand fails to provide competitive advantages when: its use is merely declarative; the necessary ecological infrastructure is lacking; support from local communities and businesses is insufficient; communication and positioning do not build tourist trust; the destination lacks natural or cultural resources that could be used to develop a distinctive tourism product. It has been shown that an eco-brand becomes a true source of competitive advantage only when it is implemented comprehensively, systematically, and authentically across all aspects of a region's tourism activities.

У сучасних умовах розвитку економічних відносин та функціонування організацій, підприємств і споживачів у сфері формування попиту та пропозиції туристичних продуктів, суб'єкти господарювання, що діють на території, орієнтованій на розвиток туристичної діяльності, змушені шукати нові інструменти підвищення своєї привабливості та впізнаваності. Одним із таких інструментів на сьогодні є формування бренду, що поєднує принципи сталого розвитку та унікальні природні й культурні ресурси територій. Наразі даний процес отримав назву екобрендингу, який стає все більш важливим чинником формування та посилення конкурентних переваг територій на туристичному ринку. Відтак, мета статті полягає в узагальненні умов за яких екобренд дозволяє туристичним територіям виділитися серед конкурентів на ринку туризму. Конкурентами в цьому контексті є інші туристичні території або дестинації, що пропонують подібні туристичні продукти та праг-

нуть залучити тих самих споживачів — туристів, орієнтованих на природні, культурні та екологічно відповідальні форми відпочинку. За результатами дослідження констатовано, що екобренд за певних умов дозволяє туристичним територіям виділитися серед конкурентів, формуючи унікальну ціннісну пропозицію для туристів та підвищуючи її впізнаваність. Доведено, що екобренд створює конкурентні переваги, коли виконуються такі умови: автентичність і відповідність реальності; інтеграція екологічних цінностей у туристичний продукт; підтримка органів влади та локальної громади через стратегії сталого розвитку, локальні ініціативи й ресурси для реалізації екопроектів; маркетингове та комунікаційне просування. Натомість екобренд не забезпечує конкурентних переваг у випадках, коли: його використання має декларативний характер; відсутня необхідна екологічна інфраструктура; недостатньою є його підтримка з боку місцевих громад та бізнесу; комунікація та позиціонування екобренду не забезпечують довіри туристів; територія не має ресурсів, які можна використовувати для формування відмінного туристичного продукту. Доведено, що екобренд набуває статусу конкурентної переваги лише за умови комплексного, системного та автентичного впровадження в усі аспекти туристичної діяльності території.

Key words: tourism service offerings; demand creation; unique value proposition; tourist; competitiveness.

Ключові слова: пропозиція туристичних послуг; формування попиту; унікальна ціннісна пропозиція; турист; конкурентоспроможність.

PROBLEM STATEMENT

In the current context of economic development and the functioning of organizations, businesses, and consumers in shaping the supply and demand for tourism services and products, economic actors operating in regions focused on tourism development are compelled to seek new tools to enhance their attractiveness and recognition. One such tool today is the creation of a brand that combines principles of sustainable development with the unique natural and cultural resources of a region. This process is now known as eco-branding, which is becoming an increasingly important factor in shaping and strengthening the competitive advantages of areas in the tourism market.

The relevance of eco-branding for regions is driven by several factors, including:

— Growing environmental awareness among consumers, reflected in tourists' preference for eco-friendly tourism products, the development of ecotourism, "green" hotels, and destinations that implement sustainable resource management practices.

— Intense competition between tourist destinations amid limited demand for tourism services—a situation in Ukraine that has been further exacerbated by the Russian military invasion, which negatively affected tourist mobility, investment activity, and overall tourism market dynamics.

— Challenges in ensuring long-term socio-economic development of regions, manifested in job losses in the tourism sector, reduced local budget revenues, and the need to explore new models for community recovery and development based on sustainability principles.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Currently, there is a significant body of research focused on the formation of effective eco-brands for regions. In particular, scholars such as Terletska O., Smirnov I., Liubitseva O., and Veleschuk S. S. have shown that eco-branding not only enhances the tourism appeal of regions but also strengthens their positive image, attracts investment, stimulates local entrepreneurship, and helps preserve natural and cultural heritage.

The works of Melnychenko S., Mykhaylichenko H., Zabaldina Y., Kravtsov S., and Skakovska S. also emphasize that eco-branding is increasingly being used as a strategic tool for creating competitive advantages in the tourism market and ensuring the sustainable development of tourist destinations.

Therefore, this study draws on the findings of these scholarly works to analyze the use of eco-branding as a source of competitive advantage in the tourism market.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to summarize the conditions under which an eco-brand enables tourist destinations to stand out among competitors in the tourism market.

THE PAPER MAIN BODY

Contemporary development practices in Ukrainian tourist regions, particularly in Lviv, Zakarpattia, and Ivano-Frankivsk oblasts, as well as in several national nature parks, have shown that their eco-brand is increasingly viewed as a competitive advantage in the tourism market. It is worth noting that numerous projects are being implemented in these regions, aimed at:

- the development of sustainable tourism;
- the establishment of ecological and cultural-educational infrastructure;
- the promotion of local natural and cultural resources.

In Ivano-Frankivsk Oblast, under international grant initiatives, inclusive ecological-educational trails have been established in the Verkhovyna National Nature Park, and recreational zones for rest and rehabilitation have been created in the village of Vorokhta, which serves as the administrative center of the Vorokhta settlement community in Nadvirna Raion. Within the tourist regions of Ivano-Frankivsk Oblast, several projects are also being implemented to promote eco-tourism and local heritage.

Additionally, according to the Bukovel Sustainable Development Office, hotels and restaurants in the region have introduced certification under the international Green Key standards as part of preparations for the international certification of the Bukovel tourist destination under

the Green Destinations standards [5]. This includes measures such as air quality monitoring, the installation of electric vehicle charging stations, and the adoption of environmentally friendly waste management practices, all aimed at improving the quality of the tourist product and strengthening the region's eco-brand [5].

In Lviv Oblast, cultural and tourism projects are being supported, such as the creation of the "New World of Halych California" trail, which incorporates elements of environmental education and integrates natural and historical attractions. This initiative allows the region to combine its ecological and cultural potential to attract tourists.

These initiatives not only boost the attractiveness and reputation of the regions but also play a key role in shaping their eco-brand in the tourism market. The "eco-" prefix in the term "brand" reflects a set of distinctive features that set it apart from traditional branding, including (see Figure 1):

- a commitment to sustainable development;
- the integration of natural and cultural resources into tourism offerings;
- the creation of a unique visitor experience;
- active engagement of local communities and businesses in environmental conservation.

In essence, the characteristics of an eco-brand indicate that a region positions itself as one that implements the principles of sustainable tourism in all aspects of its operations. Accordingly, an eco-brand is ideally aimed at tourists who prioritize responsible environmental practices, the preservation of natural and cultural heritage, and safe, eco-friendly travel experiences.

In this context, eco-branding is steadily gaining popularity. Survey results from research on domestic tourism in Ukraine under martial law indicate a growing interest among Ukrainian

Feature: Focus on Sustainable Development

Characteristics: implementation of economic, social, and environmental practices that ensure the long-term stability of tourism activities while minimizing negative impacts on the environment.

Feature: Integration of Natural and Cultural Resources into Tourism Products

Characteristics: utilization of unique natural landscapes, historical sites, and cultural assets to create tourism offerings that highlight the authenticity of the region.

Specific features or characteristics that distinguish an eco-brand from a traditional brand

Feature: Creation of a Unique Tourist Experience

Characteristics: offering tourists new emotional, educational, and environmentally meaningful experiences that set the region apart from standard travel destinations.

Feature: Active Involvement of Local Communities and Businesses in Environmental Conservation

Characteristics: participation of local residents, entrepreneurs, and government authorities in the development of tourism products, environmental initiatives, and projects aimed at protecting natural and cultural heritage.

Figure 1. Common features of eco-branding in tourist destinations

Source: created by the authors based on [1—2; 4].

Table 1. Conditions under which an Eco-Brand creates competitive advantages for tourist destinations

Basic conditions for competitive advantage	How competitive advantages are created	Result of competitive advantage
Authenticity and alignment with reality	The destination implements ecological practices, supports the preservation of natural and cultural heritage, and ensures environmentally safe conditions for visitors.	Builds tourist trust, increases the attractiveness of the destination, and enhances its recognition as an authentic and responsible travel destination.
Integration of ecological values into the tourism product	Ecological values are incorporated into services, routes, infrastructure, and cultural events, demonstrating care for the environment.	Distinguishes the destination from competitors through a unique value proposition and attracts tourists interested in sustainable tourism.
Support from local authorities and communities	Presence of sustainable development strategies, financial and organizational support for local initiatives and businesses.	Facilitates the implementation of ecological projects, ensures stability of tourism infrastructure, and enhances the socio-economic effectiveness of the tourism product.
Marketing and communication promotion	Effective positioning of the eco-brand, systematic advertising campaigns, and transparent communication with tourists.	Increases destination recognition, builds a positive image, and attracts more tourists willing to pay for environmentally responsible services.

Source: created by the authors based on [1; 3].

travelers in sustainable tourism, driven by a preference for nature-oriented recreation and active forms of tourism. Specifically, an online survey conducted in late summer 2023 by the State Agency for Tourism Development of Ukraine in collaboration with UNICEF U-Report Ukraine showed that over 45% of respondents had traveled within the country for tourism purposes since the start of the full-scale Russian invasion. Among them, 54% preferred city tourism and walking trips, 16% chose active recreation, and 11% opted for ecotourism [6].

These findings highlight a significant share of travelers interested in nature-based and recreational travel, which in turn drives the demand for "green" tourism services among local businesses and strengthens their competitiveness in the tourism market.

Thus, it is evident that under certain conditions, an eco-brand allows tourist destinations to stand out among competitors in the tourism market by creating a unique value proposition for visitors and increasing regional recognition. In this context, competitors are other tourist destinations offering similar products and services and aiming to attract the same consumers—tourists who prefer nature-based, cultural, and environmentally responsible forms of recreation.

Analysis of the scholarly literature [1; 3–4] indicates that competitive advantages are achieved when an eco-brand meets the following conditions (see Table 1):

- authenticity and alignment with reality;
- integration of ecological values into the tourism product;
- support from local authorities and communities;
- marketing and communication promotion.

An eco-brand generates competitive advantages when it is authentic and accurately reflects a region's ecological, social, and economic realities. For instance, the Carpathian region's combination of pristine natural environments, local traditions, and proactive environmental policies has boosted its recognition and attracted tourists who value nature-based experiences [1]. By weaving together natural landscapes, biodiversity, and cultural heritage in its branding, the region creates unique offerings for visitors while actively involving local communities in sustainable tourism initiatives, such as eco-trails, environmental education programs, and local nature festivals [2].

Key prerequisites for effective eco-branding include the presence of unique natural resources or environmentally significant practices, the integration of ecological principles into local development strategies, support from authorities and businesses, and active engagement of local communities [1–2]. For example, in the Carpathian region, local communities and tourism enterprises have implemented projects for the sustainable use of natural resources, including the development of

eco-tourism trails, certification of eco-services, and promotion of local products. These initiatives have helped build tourist trust and strengthened the region's brand as a "green" destination. A concrete example is the nature and landscape trails of the Ukrainian Carpathians, which are marked and integrated with local community participation.

Moreover, an eco-brand must be systematically integrated into tourism products, infrastructure, marketing communications, and service policies to ensure recognition and build trust among tourists [4]. Successful examples include regions where the eco-brand is supported through collaboration with national and local tourism agencies, joint marketing campaigns, promotional events, and digital platforms showcasing environmentally responsible routes and services. These efforts enable destinations to stand out among competitors and attract tourists who prioritize eco-friendly travel experiences.

In practice, the examples above demonstrate that an eco-brand does not always serve as a source of competitive advantage. Such advantages fail to materialize when [1; 3—4]:

- the use of the eco-brand is merely declarative;
- the necessary ecological infrastructure and support from local communities and businesses are lacking;
- communication and brand positioning do not foster trust among tourists;
- the destination lacks the resources needed to develop an eco-tourism product.

"Declarative use of an eco-brand" means that a destination or tourism operator formally claims an ecological status or highlights environmental initiatives, but in practice does not implement real measures for sustainable development, nature conservation, or cultural heritage preservation. In other words, the "eco" brand is used as a marketing tool rather than as a reflection of actual environmentally or socially responsible actions—this practice is often referred to as greenwashing. For example, some tourist complexes in the Carpathians have marketed themselves as "eco-hotels," employing green marketing strategies, but lacked waste sorting systems, energy-efficient technologies, or environmental conservation programs. As a result, their ecological claims were purely declarative and not supported by real actions.

Furthermore, the effectiveness of an eco-brand can be reduced if the necessary ecological infrastructure is lacking, such as marked eco-trails, waste sorting and disposal systems, energy-efficient hotels and tourist facilities, environmentally safe

transportation, and information points for environmental education, as well as sufficient support from local communities and businesses. Under such conditions, a destination cannot provide environmentally safe services or implement sustainable tourism practices, which undermines tourist trust and deprives the brand of real competitive advantages in the market.

Communication and positioning of an eco-brand also play a key role in creating competitive advantages. If a destination does not provide transparent and reliable information about its environmental initiatives, tourists may not trust the claimed sustainability standards, which reduces the brand's appeal and limits its influence on destination choice.

The absence of unique natural or cultural resources that can be integrated into tourism products prevents an eco-brand from creating a distinctive value proposition for tourists [2]. In such cases, the destination cannot stand out among competitors in the tourism market, and the use of "eco"-marketing becomes largely ineffective.

Thus, an eco-brand becomes a true source of competitive advantage only when it is implemented comprehensively, systematically, and authentically across all aspects of a destination's tourism activities. This ensures not only its appeal but also its long-term sustainable competitiveness.

CONCLUSIONS

The study concludes that, under certain conditions, an eco-brand enables tourist destinations to stand out among competitors in the tourism market by creating a unique value proposition for visitors and increasing regional recognition. An eco-brand provides competitive advantages when the following conditions are met:

1. Authenticity and Alignment with Reality — The destination genuinely implements ecological practices, supports the preservation of natural and cultural heritage, and ensures environmentally safe conditions for visitors.
2. Integration of Ecological Values into the Tourism Product — The eco-brand is linked to specific services, routes, infrastructure, and cultural activities that demonstrate environmental responsibility.
3. Support from Authorities and Local Communities — Presence of sustainable development strategies, local initiatives, and financial resources to implement eco-projects.
4. Marketing and Communication Promotion — Effective presentation of the eco-brand, high recognition among target audiences, and the building of tourist trust.

Conversely, an eco-brand does not provide competitive advantages when:

1. Its use is merely declarative, serving only as a marketing tool without real changes in the destination's practices (greenwashing).

2. Necessary ecological infrastructure is lacking, or support from local communities and businesses is insufficient.

3. Communication and positioning fail to build tourist trust, or offerings do not meet stated ecological standards.

4. The destination lacks unique natural or cultural resources that could be used to develop a distinctive tourism product.

Thus, an eco-brand becomes a true source of competitive advantage only when it is implemented comprehensively, systematically, and authentically across all aspects of a destination's tourism activities. This ensures not only the destination's appeal but also its long-term sustainable competitiveness.

Future research could focus on evaluating the effectiveness of specific eco-branding strategies for different types of tourist destinations and developing methodologies to measure their impact on sustainable development and the competitive advantages of regions.

Література:

1. Велешчук С.С. Територіальний брендинг як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. Сталій розвиток економіки. 2015. № 3. С. 146—152.

2. Терлецька О. Вплив ландшафтних та інших природних ресурсів на формування бренду еко- та сільських туристичних дестинацій в Україні. Економіка та суспільство, 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-57>

3. Смирнов І., Любіцева О. Туристичні бренди держави Ізраїль. Актуальні питання розвитку туристських дестинацій: монографія / за ред. І. С. Зігунової. Суми. 2024. 112 с.

4. Melnychenko S., Mykhaylichenko H., Zabaldina Y., Kravtsov S., Skakovska S. The protected area as a tourism eco-brand. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 2021. № 30 (1). P. 122—132.

5. У Bukovel розпочалася фінальна підготовка до сертифікації Green Key. Офіс сталого розвитку Bukovel. 2025. URL.: <https://bukovel.com/sustainability/u-bukovel-rozpochalasiala-finalna-pidgotovka-do-sertifikatsii-green-key> (Accessed 4.12 2025).

6. Юхимець О. Понад 45% українців подорожували країною як туристи після початку повномасштабного вторгнення. Новини. 2023. URL.: <https://shpalta.media/2023/09/07/ponad-45-ukrainciv-podorozhuvali-krainoyu-yak-turisti-pislya-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya/> (Accessed 4.12 2025).

turisti-pislya-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya/ (Accessed 4.12 2025).

References:

1. Veleshchuk, S.S. (2015), "Territorial branding as a tool for socio-economic development of the region", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 3, pp. 146—152.

2. Terletska, O. (2025), "The influence of landscape and other natural resources on the formation of the brand of eco- and rural tourist destinations in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-57>

3. Smyrnov, I., and Lyubitseva, O. (2024), *Turystychni brendy derzhavy Izrayil'. Aktual'ni pytannya rozvytku turyst's'kykh destynatsiy* [Tourist brands of the state of Israel. Current issues in the development of tourist destinations], Sumy, Ukraine.

4. Melnychenko, S., Mykhaylichenko, H., Zabaldina, Y., Kravtsov, S., and Skakovska, S. (2021), "The protected area as a tourism eco-brand", *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, vol. 30 (1), pp. 122—132.

5. Ofis staloho rozvytku Bukovel (2025), "Final preparations for Green Key certification have begun in Bukovel", available at: <https://bukovel.com/sustainability/u-bukovel-rozpochalasiala-finalna-pidgotovka-do-sertifikatsii-green-key> (Accessed 4.12 2025).

6. Yukhymets, O. (2023), "Over 45% of Ukrainians traveled the country as tourists after the start of the full-scale invasion", *Novyny*, available at: <https://shpalta.media/2023/09/07/ponad-45-ukrainciv-podorozhuvali-krainoyu-yak-turisti-pislya-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya/> (Accessed 4.12 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.12.2025 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 657.63

Л. О. Мармунь,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>

Р. С. Вовченко,

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.21

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Marmul,

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

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,

Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

R. Vovchenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation

and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiasla

IMPROVING THE PLANNING OF INTERNAL AUDITS OF SMALL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та методичні засади удосконалення процесу планування внутрішнього аудиту на вітчизняних малих підприємствах в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання вимог до системи внутрішнього контролю. Проаналізовано особливості організації внутрішнього аудиту за умов обмежених фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, притаманних малим суб'єктам господарювання. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності внутрішнього аудиту та окреслено основні проблеми практичного застосування міжнародних і національних стандартів аудиту у малому бізнесі. Значну увагу приділено дослідженню впливу організаційних, фінансових та цифрових чинників на формування аудиторських процедур і вибір об'єктів перевірки. Запропоновано адаптивну ризик-орієнтовану модель планування внутрішнього аудиту, спрямовану на ідентифікацію ключових ризиків діяльності малих підприємств та підвищення ефективності управлінських рішень. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме удосконаленню системи внутрішнього контролю та оптимізації роботи внутрішніх аудиторів.

The article examines the theoretical and methodological foundations for improving the planning process of internal audit at domestic small enterprises under conditions of economic uncertainty, intensified competition, and increasing requirements for internal control systems. Particular attention is paid to the specific features of internal audit organization in small business entities, which operate under limited financial, human, and technological resources and are characterized by simplified management and organizational structures. The study systematizes scientific approaches to defining the essence, functions, and objectives of internal audit and identifies key problems related to the practical implementation of international and national auditing standards in the activities of small enterprises.

The influence of organizational, financial, and digital factors on the formation of audit procedures, determination of audit scope, scheduling of audit activities, and prioritization of audit objects is analyzed. It is substantiated that traditional approaches to audit planning do not fully meet the needs of small enterprises and require adaptation to their operational specifics, scale of activity, and individual risk profile. Based on a risk-oriented approach, an adaptive model for internal audit planning is proposed, which enables the identification and assessment of the most significant operational, financial, and compliance risks inherent in small enterprises and ensures the rational allocation of limited audit resources.

The proposed model contributes to improving the effectiveness and flexibility of internal audit, enhancing the quality of control procedures, minimizing potential losses, and supporting informed managerial decision-making. The practical implementation of the developed recommendations will facilitate the strengthening of internal control systems, increase transparency and reliability of business processes, and improve the overall financial stability and sustainable development of small enterprises across various sectors of the economy.

Ключові слова: внутрішній аудит, внутрішній контроль, малі підприємства, міжнародні стандарти аудиту, ризик-орієнтований підхід, планування аудиту, аудиторські процедури, система управління.

Key words: internal audit, internal control, small enterprises, international auditing standards, risk-oriented approach, audit planning, audit procedures, management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Облікова система малих підприємств як важливого сектору виробничо-господарської діяльності, підлягає фінансовому та іншим видам контролю на державному громадському рівні. Тому теоретичне й практичне значення має розробка методологічних та практичних питань їх здійснення. Насамперед, вони стосуються певних форм, напрямів, механізмів та процедур. Теоретичні розробки повинні бути реалізовані у практиці використання. Саме практичний досвід дозволяє підтвердити їх ефективність. До важливих форм внутрішнього контролю належить аудит. Він набув значного поширення в Україні після реформування бухгалтерського обліку у відповідності до міжнародних стандартів, тобто з початку 2000-х років. Однак як частина фінансового контролю він потребує значного удосконалення та розвитку на рівні малих підприємств. Особливо це стосується питань його планування та процедур здійснення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що питання розвитку аудиту пов'язані з іменами таких відомих науковців, як М.Т. Білуха, А.М. Білоусов, В.Г. Гетьман, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, Н.І. Дорош, В.П. Завгородній, М.В. Крапивко, А.Н. Кузьминський, В.С. Рудницький, Б.Ф. Усач та інші вчені. У їх працях вагома увага була приділена і приділяється обґрунтуванню методики здійснення аудиту; виявленню найбільш поширених помилок і порушень, ризиків і зловживань; розробці аудиторських процедур; напи-

сання аудиторського висновку. Однак на рівні малих підприємств потребують поглиблених досліджень проблеми планування аудиту. Це пояснюється тим, що їх власники обмежені в коштах для організації аудиту, не завжди переконані в необхідності його системного здійснення, мають брак відповідної освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення змісту й місця аудиту в системі внутрішнього контролю малих підприємств, виявлення його суттєвих особливостей та здійснення планування з виділенням основних етапів і очікуваних результатів та критеріїв ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність внутрішнього аудиту в Україні ґрунтується на комплексній нормативно-правовій базі, значна частина якої була сформована на основі міжнародних стандартів, адаптованих для державного сектору [4, 9, 12].

Незважаючи на те, що поняття "внутрішній контроль" увійшло до наукового обігу ще на початку XVIII століття, досі серед науковців немає єдиного погляду на його ідентифікацію, адже запропоновані визначення мають суттєві відмінності. Втім, узагальнюючі різні наукові підходи, можна підтримати розуміння цієї категорії, як "сукупності методів, прийомів і процедур, що використовуються на підприємстві для вчасної перевірки законності його фінансово-господарської діяльності, збереження активів та виявлення відхилень від норм і помилок в обліку з метою прийняття ефективних

Таблиця 1. Внутрішній контроль та внутрішній аудит: загальні положення, спільні та відмінні ознаки

Ознака	Внутрішній аудит	Внутрішній контроль
Мета	Збереження та збільшення вартості підприємства шляхом надання ризикоорієнтованих і об'єктивних аудиторських послуг, консультацій і висновків	Виявлення недоліків у діяльності підприємства та пошук резервів для підвищення ефективності
Завдання	Перевірка повноти, достовірності та своєчасності складання різних видів звітності, виконання працівниками покладених на них контрольних функцій (оцінка системи внутрішнього контролю - СВК), перевірка дотримання принципів і процедур обліку, якості економічної інформації, сформованої управлінським персоналом	Контроль за здійсненням господарської діяльності підприємства з погляду законності, доцільності, достовірності, виявлення та усунення допущених у процесі діяльності недоліків, нагляд за збереженням та раціональним використанням ресурсів підприємства
Об'єкт	Стан ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, стан активів та пасивів підприємства, забезпеченість підприємства власними оборотними коштами, платоспроможність та фінансова стійкість	Рух і збереженість наявного на підприємстві майна, перевірка джерел його надходження, правильності відображення операцій в обліку, збереженості і наявності всіх підтверджуючих первинних документів
Суб'єкт	Служба внутрішнього аудиту або відділ внутрішнього аудиту у складі іншого структурного підрозділу, фахівець тощо	Служба внутрішнього контролю, структурні підрозділи, ревізійна та інвентаризаційна комісія, бухгалтерія, бухгалтер тощо
Ступінь відкритості інформації	Конфіденційна інформація, може частково оприлюднюватися за рішенням керівництва (власника)	
Відповідальність	Працівники несуть відповідальність у межах своїх контрактів і посадових інструкцій перед керівництвом суб'єкта господарювання та його власниками	
Періодичність	Здійснюється систематично, періодично	
Користувачі інформації	Власники, менеджери, фахівці, зовнішні користувачі	
Документування	Обов'язкове оформлення робочих документів і звітів	
Винагорода	Заробітна плата, гонорар	

управлінських рішень". На законодавчому рівні термін "внутрішній контроль" закріплений у Міжнародних стандартах контролю якості, аудиту.

Згідно термінів МСА, внутрішній контроль (internal control) це процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансового звітування, ефективності та результативності діяльності, а також дотримання застосовних законів і нормативних актів.

Внутрішній контроль, як поняття, розглядається у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту (International Standards for Professional Practice of Internal

Auditing (Standards)), за якими "внутрішній контроль — це будь-який захід, вжитий керівництвом, радою або іншою стороною з метою управління ризиками та збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей та задач. Керівництво планує, організовує і керує реалізацією необхідних заходів для забезпечення достатньої впевненості в тому, що цілі та задачі будуть досягнуті".

Зіставлення сутності понять "внутрішній контроль" та "внутрішній аудит" у світі міжнародних нормативів дозволяє узагальнити сучасні нормативні вимоги та погляди до визначення їх змісту. Внутрішній аудит суб'єктів підприємництва являє собою складову внутрішнього контролю, яка по відношенню до нього розуміється як частина до цілого. Якщо припустити, що предметом внутрішнього аудиту є перевірка облікової підсистеми у загальній сис-

темі управління суб'єкта господарювання, то предметом внутрішнього контролю є усі процеси, пов'язані з діяльністю малого підприємства. При цьому межі такого контролю простягаються від прийняття управлінського рішення до визначення його результативності.

Узагальнення основних положень внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту через розкриття спільних та відмінних рис наведено у табл. 1.

Національні стандарти внутрішнього аудиту (НСВА) є адаптацією Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (ІПА), розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів. Методологічні вказівки Мінфіну описують положення НСВА, включаючи Стандарти якісних характеристик та Стандарти діяльності, які містять критерії оцінки функції внутрішнього аудиту. Хоча ця база забезпечує високий рівень якості та єдині професійні вимоги, її першочергова орієнтація на великі структури, зокрема державний сектор, створює методологічні труднощі при застосуванні до малих підприємств. Незважаючи на якісну основу, стандарти, розроблені для масштабних організацій, можуть створювати надмірний регуляторний та операційний тягар для малих підприємств. Застосування всіх бюрократичних вимог, характерних для державного аудиту, може бути непропорційним до розміру та складності операцій невеликих суб'єктів господарювання. Таким чином, для забезпечення ефективності планування внутрішнього аудиту в умовах діяльності малих підприємств аудитор повинен здійснювати критичний відбір та застосовувати лише ті положення стандартів, які безпосередньо призводять до формування доданої вартості для підприємства. Планування повинно бути спрощеним, щоб уникнути виконання формальних процедур, які не відповідають реальному профілю ризиків малих підприємств.

Правова гнучкість також впливає на планування. Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [10] встановлює суворі обмеження, зокрема щодо надання послуг внутрішнього аудиту підприємствам, що становлять суспільний інтерес, яким надаються послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності [8]. Оскільки більшість малих підприємств не належать до суб'єктів суспільного інтересу, ці обмеження не застосовуються, що відкриває простір для стратегічного планування, включаючи розгляд аутсорсингу або ко-сорсингу функції внутрішнього аудиту, як економічно доцільної альтернативи.

Малі підприємства мають специфічні якісні характеристики, які суттєво впливають на методологію внутрішнього аудиту. Згідно з Міжнародними стандартами аудиту (МСА), мале підприємство зазвичай характеризується тим, що володіння та управління зосереджено у невеликій кількості осіб, часто в руках однієї особи, відомої як "власник-керівник". Додатково для малих підприємств характерними можуть бути такі ознаки:

- переважання простих або нескладних операцій;
- спрощена система ведення обліку та оподаткування;
- обмежена кількість заходів внутрішнього контролю;
- нечисленний персонал з широким колом обов'язків.

Ці характеристики формують унікальний профіль ризику. Щоденна участь власника-керівника в управлінні може забезпечувати ефективний неформальний нагляд. Водночас, ця концентрація повноважень створює високий ризик обходу контролю однією особою, незалежно від наявності формальних процедур. Отже, планування внутрішнього аудиту в системі управління малих підприємств не може покладатися на традиційну оцінку надійності контролів.

Обмежена кількість формальних заходів внутрішнього контролю означає, що типовий етап аудиторського циклу, який передбачає оцінку внутрішнього контролю (етап 3), є малоінформативним або вимагає надмірних витрат часу. У зв'язку з цим планування внутрішнього аудиту має бути зміщене у бік аналізу ефективності операцій (етап 4) та сфокусоване на формуванні доданої вартості. Переорієнтація на аудит ефективності є критично важливою, оскільки вона безпосередньо корелює з цілями власника-керівника, підвищуючи актуальність функції внутрішнього аудиту.

Найбільш значущим викликом для планування внутрішнього аудиту на малих підприємствах є обмеженість ресурсів. Недостатня кількість фінансів або кваліфікованого персоналу обмежує можливості не лише для постійного вдосконалення системи внутрішнього контролю, але й для формування повноцінного підрозділу внутрішнього аудиту. Дефіцит ресурсів знижує загальну ефективність системи контролю, що вимагає компенсаційних механізмів.

У контексті малих підприємств, особливо в галузях з низькою маржинальністю, економічна доцільність утримання постійного відділу внутрішнього аудиту ставиться під сумнів. Дос-

Таблиця 2. Адаптація класичних етапів внутрішнього аудиту на малих підприємствах в рамках адаптивної ризик-орієнтованої моделі планування (АРМОП)

Класичний етап внутрішнього аудиту	Виклики для малих підприємств	Адапована стратегія (АРМОП)	Результат планування
1. Планування аудиту	Необхідність узгодження рішень та дій з обмеженими ресурсами	Встановлення пріоритетів на основі АРМОП (високий ризик + висока додана вартість)	Річний план завдань, що створюють додану вартість)
3. Оцінка внутрішнього контролю	Обмежена кількість заходів внутрішнього контролю	Мінімальна оцінка, фокус на контролах, які можуть бути обійдені Власником-Керівником.	Звіт про ризики контролю (високий)
4. Аналіз ефективності операцій	Ключова вимога Власника-Керівника	Збереження як основного напрямку, використання сучасних аналітичних інструментів	Рекомендації щодо підвищення ефективності
7. Оцінка результатів впровадження	Забезпечення доданої цінності	Постійний моніторинг впровадження рекомендацій (перехід до КРЕ)	Оцінка якісних показників

лідження показують, що витрати на зовнішній аудит можуть бути меншими, ніж на утримання штатного підрозділу внутрішнього аудиту, що робить залучення незалежних аудиторських фірм більш доцільним. З огляду на те, що внутрішній аудит розглядається як центр витрат, планування повинно виступати як інструмент стратегічного управління витратами. Метою планування має стати мінімізація непродуктивних витрат на аудит, забезпечуючи, щоб час аудитора був максимально сфокусований на завданнях з найвищою економічною віддачею. Наприклад, цільова продуктивність аудитора може становити в середньому 70% робочого часу, і план повинен гарантувати досягнення цього показника [11]. Таким чином, на етапі стратегічного планування необхідно провести ретельний аналіз "вартості-вигоди" (cost-benefit analysis) для визначення найбільш оптимальної моделі функціонування внутрішнього аудиту (внутрішній відділ, аутсорсинг чи ко-сорсинг).

Ефективне планування внутрішнього аудиту має починатися з розробки стратегії, яка узгоджується з глобальними стандартами ІІА. Стратегія допомагає керівнику служби внутрішнього аудиту (СВА) забезпечити відповідність діяльності загальним цілям підприємства. Розробка такої стратегії є гнучким, поетапним процесом [1], який включає:

- встановлення бачення функції внутрішнього аудиту;
- виконання стратегічного сканування та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення цілей та ініціатив;
- моніторинг прогресу;
- ефективна комунікація із заінтересованими сторонами.

Основна цінність, яку повинен забезпечувати внутрішній аудит, полягає у формуванні доданої вартості через покращення можливостей для підприємства. Ця місія повинна бути центральною при формуванні стратегічного плану, особливо для малих підприємств, де кожен витрачений ресурс має бути виправданий.

Для малих підприємств, де бізнес-пріоритети та організаційні цілі можуть швидко змінюватися, фіксований річний план є недостатнім. Удосконалення планування полягає у впровадженні механізму адаптивності. Стратегічний план повинен переглядатися та коригуватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби. Це вимагає впровадження процесів постійного моніторингу діяльності з внутрішнього аудиту, які функціонують як механізм квазі-квартального або навіть щомісячного перегляду аудиторських цілей та завдань. Така гнучкість є критичною запорукою життє-

здатності функції внутрішнього аудиту в динамічних умовах малого бізнесу.

Планування внутрішнього аудиту є першим і найважливішим етапом у загальному аудиторському циклі. Класичний цикл може включати до десяти етапів:

1. Планування аудиту;
2. Збір та аналіз даних;
3. Оцінка внутрішнього контролю;
4. Аналіз ефективності операцій;
5. Оцінка дотримання нормативних вимог;
6. Розробка рекомендацій;
7. Оцінка результатів впровадження;
8. Формування системи безперервного вдосконалення;
9. Участь керівництва;
10. Використання сучасних технологій [1].

Для малих підприємств, з їх обмеженими ресурсами та спрощеною структурою, необхідна критична адаптація цього циклу. Оскільки кількість заходів внутрішнього контролю є обмеженою, етап 3 (Оцінка внутрішнього контролю) та 5 (Оцінка дотримання нормативних вимог) мають бути інтегровані в процес планування та збору даних (1 та 2) і спрощені. Слід мінімізувати час, витрачений на оцінку формальних контролів, фокусуючись лише на ключових ризиках, пов'язаних, наприклад, із прямим втручанням власника-керівника.

Натомість, етап 4 (Аналіз ефективності операцій) та етап 10 (Використання сучасних технологій) повинні бути посилені. Автоматизація та впровадження сучасних аналітичних інструментів є ключовим компенсаційним механізмом для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованого персоналу. Планування має передбачати використання таких технологій для моніторингу та прогнозування ризиків. Етап 7 (Оцінка результатів впровадження) має бути безперервним, оскільки він безпосередньо вимірює, чи забезпечує внутрішній аудит додану цінність, і є містком до системи КРЕ.

Удосконалене планування для малих підприємств вимагає стратегічної концентрації на тих елементах циклу, які приносять найбільшу віддачу.

Ризик-орієнтований підхід (ROP) є міжнародною вимогою та ключовим елементом оптимізації аудиту. Він стверджує тісний зв'язок між оцінкою ризику та вибором аудиторських процедур. Для малих підприємств ROP набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє мінімізувати витрати ресурсів, спрямовуючи обмежений аудиторський час виключно на критичні області.

Мета адаптивної ризик-орієнтованої моделі планування (АРМОП) полягає у забезпеченні

максимального покриття ключових ризиків підприємства за умови мінімальних часових та фінансових витрат. У той час як міжнародні практики використовують ризики для оптимізації процедур збирання доказів, АРМОП адаптує цю концепцію, інтегруючи оцінку ризику безпосередньо у процес стратегічного вибору завдань.

Враховуючи, що малим підприємствам притаманна спрощена система ведення обліку та нескладні операції, методологія оцінки ризиків у АРМОП повинна бути суттєво спрощена порівняно з моделями, що використовуються у великих корпораціях чи державному секторі. Необхідно відмовитися від складних кількісних моделей на користь якісного, сфокусованого аналізу.

Ключові фактори ризику, на які має бути націлена АРМОП, включають:

- ризики, пов'язані з концентрацією управління (ризик обходу контролю власником-керівником);
- ризики ліквідності та фінансової стійкості (через невеликі прибутки);
- операційні ризики, що виникають через недостатню інтеграцію між підрозділами або відсутність автоматизації процесів.

Важливою відмінністю АРМОП є включення критерію "реальності впровадження" безпосередньо в оцінку ризику та пріоритезацію завдань. Планування повинно не лише ідентифікувати та ранжувати ризики, але й оцінювати вартість та вигоду від їхнього усунення. Аудиторські рекомендації мають бути конструктивними, практичними та реальними до впровадження, визначаючи очікувані результати. Якщо усунення певного ризику, незважаючи на його високий рівень, вимагає ресурсів, яких мале підприємство об'єктивно не має, пріоритет такого завдання в плані повинен бути переглянутий. Таким чином, АРМОП забезпечує, що план сфокусований на ризиках, управління якими є економічно доцільним та реалістичним для малих підприємств. На основі цієї спрощеної оцінки аудиторські процедури обираються для оптимізації збирання необхідних доказів.

Річний план аудиту, сформований за допомогою АРМОП, повинен бути гнучким, але структурованим навколо ключових, пріоритетних завдань, визначених ризик-орієнтованим підходом. Пріоритезація завдань є ключовим елементом планування. Найвищий пріоритет мають завдання, пов'язані з операційною ефективністю та стратегічним розвитком, оскільки саме вони приносять найбільшу додану цінність власнику-керівнику. Наприклад, пріоритет

Таблиця 3. Адаптовані ключові показники ефективності (КРЕ) для планування внутрішнього аудиту малих підприємств

Напрямок оцінки	Ключовий показник ефективності (КРЕ)	Вимірювання ефективності планування
Стратегічна доцільність	Відсоток покриття аудитом критичних ризиків, ідентифікованих у спрощеній ROP-моделі.	Оцінка узгодження плану з місією та пріоретизації ризиків
Операційна ефективність	Продуктивність аудитора: Фактичне використання часу на завдання (цільове > 70%).	Оцінка ефективного використання обмежених ресурсів та автоматизації
Якість рекомендацій	Відсоток впроваджених конструктивних, реальних та своєчасних рекомендацій, що мають вимірний економічний ефект	Оцінка доданої цінності та практичності аудиту
Сприйняття клієнтом (довіра)	Результати опитування керівництва щодо якісного рівня відносин та сприяння стратегічному розвитку	Вимірювання підтримки та довіри з боку зацікавлених сторін

може бути наданий аудит процесів, які можуть бути автоматизовані, згідно з необхідністю підвищення інтеграції між підрозділами.

Для забезпечення адаптивності, план повинен містити стратегічний резерв часу (наприклад, 20—30%) для позапланових завдань, які можуть виникнути внаслідок непередбачених змін пріоритетів або результатів постійного стратегічного сканування. Таке гнучке перепланування дозволяє системі внутрішнього аудиту ефективно реагувати на динамічні умови діяльності суб'єктів малого бізнесу.

Удосконалення планування внутрішнього аудиту в малих підприємствах неможливе без інтеграції сучасних технологій. Використання автоматизації процесів (етап 10 аудиторського циклу) є необхідним для компенсації нестачі кваліфікованого персоналу та фінансових ресурсів. Технології дозволяють підвищити інтеграцію між підрозділами та знизити ризики, пов'язані з людським фактором.

Планування повинно передбачати впровадження сучасних аналітичних інструментів, які допомагають у моніторингу та прогнозуванні можливих ризиків. Це забезпечує підвищення загальної ефективності та скорочує час, необхідний для збору та аналізу даних (етап 2). Завдяки автоматизації аудитор може сфокусувати свій час на виконанні високоцінних завдань, досягаючи цільового показника продуктивності.

Планування не завершується затвердженням річного плану. Невід'ємною частиною забезпечення життєздатності внутрішнього аудиту є постійний моніторинг та періодична оцінка якості діяльності. Система забезпечення та підвищення якості (QAIP) є обов'язковим компонентом функції внутрішнього аудиту.

Для малих підприємств, де утримання великих відділів QAIP є недоцільним, система повинна бути максимально спрощеною та орієнтованою на внутрішню оцінку. Основним інструментом оцінки ефективності та стратегічного сприяння є опитування об'єктів аудиту (клієнтів), яке може проводитися як після кожного аудиторського завдання, так і щорічно. Ці опитування допомагають керівництву оцінити якісний рівень відносин та ступінь сприяння внутрішнього аудиту стратегічному розвитку підприємства.

Ключові показники ефективності (КРЕ) є критичним інструментом для моніторингу реалізації аудиторського плану. КРЕ повинні відображати додану цінність, яку внутрішній аудит забезпечує як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін. При цьому важливо, щоб КРЕ були досяжними і не виходили за межі повноважень підрозділу внутрішнього аудиту [4]. Хоча деякі показники, використовувані в державному секторі, такі як цільова продуктивність на аудитора (наприклад, 70%), можуть бути адаптовані для вимірювання операційної ефективності в умовах обмежених ресурсів, загальна система КРЕ для малих підприємств повинна бути переорієнтована з фінансової дисципліни та дотримання норм (типових для великих структур) на стратегічні результати.

У контексті малих підприємств, успіх внутрішнього аудиту критично залежить від підтримки та довіри з боку Власника-Керівника. Якщо внутрішній аудит не має довіри, план, незалежно від його технічної якості, не буде ефективно реалізований. Тому регулярна оцінка довіри, отримана через опитування клієн-

тів, є не просто мірою задоволеності, а ключовим показником життєздатності функції внутрішнього аудиту, який повинен бути інтегрований у фінальну оцінку ефективності планування.

Ключові напрямки оцінки ефективності планування внутрішнього аудиту малих підприємств представлені в табл. 3.

Якість аудиторських рекомендацій є прямим відображенням ефективності планування. Планування має гарантувати, що процедури аудиту призведуть до формування звітів, які є достовірними, об'єктивними, чіткими, стислими та своєчасними. Для малих підприємств критичне значення має те, що надані аудиторські рекомендації містять конструктивні пропозиції щодо вдосконалення діяльності. Вони повинні бути практичними, реальними до впровадження та чітко визначати очікувані результати. Якщо рекомендації не відповідають вимогам практичності (наприклад, вимагають значних ресурсів, яких немає), вони не будуть впроваджені, і додана вартість функції внутрішнього аудиту буде зведена нанівець. Внутрішня оцінка повинна суворо перевіряти відповідність рекомендацій цим критеріям.

ВИСНОВКИ

Планування аудиту малих підприємств ґрунтується на стандартах міжнародних та національних норм аудиту. Зокрема, мова йде про МСА 300, який повністю присвячений плануванню. Згідно нього на малих підприємствах визначаються етапи аудиту та їх зміст; основні методи й процедури здійснення; допустимі ризики й помилки; суттєвість помилок. Для малих підприємств впровадження стандартних методологій внутрішнього аудиту, успадкованих від державного сектору чи великих корпорацій, є неефективним та економічно недоцільним. Специфічні характеристики МП, такі як концентрація управління, обмеженість внутрішнього контролю та дефіцит ресурсів, вимагають розробки адаптивної ризик-орієнтованої моделі планування (АРМОП). Її використання забезпечує стратегічне узгодження функції аудиту з місією підприємства, оптимізацію використання обмежених ресурсів через спрощений ризик-орієнтований підхід, та вимірювання реальної доданої вартості за допомогою адаптованих КРЕ. Принциповим елементом АРМОП є інтеграція критеріїв практичності та реальності впровадження безпосередньо у фазу пріоритезації ризиків, що гарантує те, що планування сфокусоване на вирішенні проблем, які власник-керівник спроможний і готовий усунути.

На основі розробленої моделі, для підвищення ефективності планування внутрішнього аудиту малих підприємств рекомендуються наступні практичні кроки. На етапі стратегічного планування необхідно провести обов'язкову оцінку економічної доцільності утримання штатного підрозділу внутрішнього аудиту проти аутсорсингу. Оскільки витрати на зовнішній аудит можуть бути меншими, ніж на утримання відділу, планування має визначити найбільш ресурсно-ефективну модель, що відповідає поточним потребам підприємства. Планування має передбачати інвестиції у прості, але ефективні аналітичні інструменти. Це дозволить компенсувати нестачу кваліфікованого персоналу та автоматизувати рутинні процедури збору та аналізу даних, вивільняючи час аудитора для високоцінних завдань, спрямованих на підвищення ефективності операцій. Оскільки успіх внутрішнього аудиту в системі управління малих підприємств залежить від підтримки керівництва, планування повинно включати регулярну та структуровану комунікацію з власником-керівником. Це необхідно для підтвердження стратегічних пріоритетів та побудови довіри, яка є критичним показником життєздатності функції внутрішнього аудиту. Планування не має закінчуватися видачею рекомендацій. Воно повинно інтегрувати механізм жорсткого моніторингу впровадження. Оцінка відсотка реалізованих конструктивних та практичних рекомендацій є прямим виміром доданої цінності, яку створює аудиторський план, і є основою для подальшого безперервного вдосконалення.

Література:

1. Global Practice Guide: Developing an Internal Audit Strategy. The Institute of Internal Auditors. URL: <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/developing-the-internal-audit-strategy/>
2. Дмитренко В.І. Роль зовнішнього та внутрішнього аудиту в забезпеченні економічної безпеки держави. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_56.
3. Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід). URL: <https://surl.lu/jeibnt>
4. Кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 29 вересня 2011 року № 1217, зареєстрований в Мініс-

терстві юстиції України 17 жовтня 2011 року за № 1195/19933. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text>

5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2016-2017 рр. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related>

6. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. Редакція 2017 року. URL: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPFStandards-2017—Ukrainian.pdf>

7. Оцінка якості внутрішнього аудиту в державних органах. Методичний посібник. 2020. URL: <https://surl.li/hdxeal>

8. Письменна М.С. Ризик-орієнтований підхід у методології державного аудиту. Інтеллект XXI. 2017. № 4. 37—41.

9. Порядок здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту, затв. Постановою КМУ від 28.09.2011 р. № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>

10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України N 2258-VIII від 21.12.2017 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T172258?an=1911>

11. Рекомендації з розробки ключових показників діяльності підрозділу внутрішнього аудиту в державному секторі. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

12. Стандарти внутрішнього аудиту, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 04 жовтня 2011 року № 1247, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 20 жовтня 2011 року за № 1219/19957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text>

References:

1. The Institute of Internal Auditors (2024), "Global Practice Guide: Developing an Internal Audit Strategy". available at: <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/developing-the-internal-audit-strategy/> (Accessed 10 November 2025).

2. Dmytrenko, V.I. (2018), "The role of external and internal audit in ensuring the economic security of the state", *Efektivna ekonomika*. [Online], vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_56 (Accessed 15 November 2025).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Key performance indicators of the internal audit department as the basis for proper management of the function (international experience)", available at: <https://surl.lu/jeibnt> (Accessed 12 November 2025).

4. Ministry of Finance of Ukraine (2011), The Order "Code of Ethics for Internal Audit Staff", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text> (Accessed 14 November 2025).

5. The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2016), "International standards for quality control, auditing, review, other assurance and related services (2016-2017)", available at: <https://www.iaasb.org/publications/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related> (Accessed 11 November 2025).

6. The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2017), "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing", available at: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPFStandards-2017—Ukrainian.pdf> (Accessed 11 November 2025).

7. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Methodological guide "Assessment of the quality of internal audit in public authorities", available at: <https://surl.li/hdxeal> (Accessed 14 November 2025).

8. Pysmenna, M.S. (2017), "Risk-based approach in public audit methodology", *Intelekt XXI*, vol. 4, pp. 37—41.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "Procedure for conducting internal audits and establishing internal audit departments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On auditing financial statements and auditing activities", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T172258?an=1911> (Accessed 16 November 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Recommendations for developing key performance indicators for internal audit units in the public sector", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (Accessed 16 November 2025).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2011), The Order "Internal audit standards", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text> (Accessed 10 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025 р.

УДК 330.143:005.7

О. В. Кириченко,

к. т. н., доцент кафедри технології та конструювання швейних виробів,

Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2897-4861>

А. В. Череватов,

докторант кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії,

Міжнародний університет бізнесу і права

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5801-8852>

О. А. Наконечний,

викладач фахового коледжу конструювання одягу, Вінницький інститут конструювання одягу

та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3018-5611>

Н. В. Білецька,

д. е. н., доцент, доцент, відділ навчально-педагогічної роботи, Вінницький інститут

конструювання одягу та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>

П. В. Іванюта,

д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу

та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.30

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРОЦЕС ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

O. Kyrychenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Technology and Design of Sewing Products,
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

A. Cherevatov,

Postgraduate, Department of International Economic Relations and Economic Theory,
International University of Business and Law

O. Nakonechnyi,

Teacher of the Professional College of Clothing Design, Vinnytsia Institute of Clothing Design
and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

N. Biletska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Education-Pedagogical Jobs, Vinnytsia Institute
of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

P. Ivaniuta,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing
and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

PERSONNEL MANAGEMENT AS PROCESS FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY AT AN ENTERPRISE

У такій науковій статті процес управління персоналом розглянутий з точки зору досягнення ефективності — як у загальному вигляді, так і з точки зору соціально чи особистісних значень, а також продуктивності праці і досягнення кінцевих результатів.

Саме таким чином ґрунтується управління персоналом у вигляді підходів та розпорядження людськими зусиллями, які застосовуються для відтворюваності операцій і процесів, де у кінцевому результаті виникають досягнення у вигляді рівня ефективності та продуктивності праці.

І на такій підставі сформувалася мета статті, що полягає у всебічному дослідженні рівня ефективності і продуктивності праці за кінцевими результатами, які відбуваються відповідно до функцій і процесів управління персоналом.

Таким чином у найбільшому обсязі доведено те, що за рахунок управління персоналом у кожному підприємстві постійно діє спроможність за рахунок залучення трудового складу співробітників до втілення заздалегідь встановлених відтворюваних цілей у дійсну реальність.

А це означає, що саме управління персоналом за власними функціями, завданнями і впливовими діями керівництва дозволяє кожному підприємству отримувати значні досягнення і довершеності у здобутті провідних ринкових позицій, надаючи операціям і процесам відтворення значні досконалості.

Але не менш важливе значення при управлінні персоналом мають виявлення і спрямування у потрібне русло існуючих резервів, за яким зумовлюється суттєвий потенціал, після чого розкривається подальша здатність збільшувати власні відтворюючі результати і пов'язані із цим досягнення.

Саме цим характеризується управління персоналом у вигляді керівних функцій та процесів, за допомогою яких підприємницька діяльність набуває більш досконалого вигляду, в результаті чого відмічається спроможностями набувати для себе кращих характеристик і реалізації особистих пріоритетів.

І у загальному підсумку, управління персоналом за критеріями ефективності і продуктивності праці означає подальший потенціал для проведення всебічних досліджень, чим ґрунтується роль людської праці, зусиль та ініціатив у значних відтвореннях на підприємстві.

In such a scientific article, the process of personnel management is considered from the point of view of achieving efficiency — both in general terms and from the point of view of social or personal values, as well as labor productivity and achieving final results.

This is how personnel management is based in the form of approaches and management of human efforts, which are used for the reproducibility of operations and processes, where in the end result there are achievements in the form of the level of efficiency and labor productivity.

And on this basis, the goal of the article was formed, which consists in a comprehensive study of the level of efficiency and labor productivity by final results, which occur in accordance with the functions and processes of personnel management.

Thus, it has been proven to the greatest extent that due to personnel management in each enterprise, the ability to constantly operate by involving the workforce in the implementation of previously established reproducible goals into actual reality is constantly operating.

And this means that it is personnel management according to its own functions, tasks and influential actions of management that allows each enterprise to achieve significant achievements and perfection in gaining leading market positions, giving operations and reproduction processes significant perfection.

But no less important in personnel management is the identification and direction in the right direction of existing reserves, which determines significant potential, after which the further ability to increase one's own reproducing results and related achievements is revealed.

This is what characterizes personnel management in the form of management functions and processes, with the help of which entrepreneurial activity acquires a more perfect form, as a result of which it is marked by the ability to acquire better characteristics for itself and implement personal priorities.

And in general, personnel management according to the criteria of efficiency and productivity of labor means further potential for conducting comprehensive research, which is based on the role of human labor, efforts and initiatives in significant reproductions at the enterprise.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, ефективність, продуктивність праці, резерви, процесний підхід, потенціал.

Keywords: personnel management, enterprise, efficiency, labor productivity, reserves, process approach, potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розробка ефективних, адаптованих до сучасних умов розвитку керівних і регулюючих механізмів є неможливим без управління пер-

соналом, тобто розпорядження трудовими ресурсами з метою досягнення найбільш важливих цілей, якими у своєму складі володіє підприємство. А це означає не лише надання зав-

дань і розпоряджень до працюючих на підприємстві чи висування вимог, що стосується його операційного циклу, але і здійснення комплексу заходів для їх розвитку та просування по кар'єрній сходинці, спільне обґрунтування цілей разом із підвищенням заінтересованості у кінцевих результатах. Крім цього, управління персоналом є багатограним і поряд із цим складним процесом, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями, що характеризується системністю і завершеністю на основі комплексного вирішення проблем, проводячи при цьому процеси відтворення предметів і речей у вигляді товарів.

Тим і ґрунтується успішність діяльності підприємства через взаємодії і співпраці щодо створення нових розробок, освоєнням інших сфер і орієнтирів діяльності, вихід на нові горизонти та перспективи бізнесу тощо. І, відповідно до цього, управління персоналом має не менш важливе значення на підприємстві, що підтверджує високу актуальність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вчених, що розглядали та досліджували питання щодо управління та оцінки трудового потенціалу підприємства, слід віднести Л. В. Балабанової, М. Д. Ведернікової, А. В. Калини, С. Ф. Покропивного, А. А. Мазаракі, А. Г. Семенова, О. М. Шубалого та ін. Але недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дозволяє визначити хоча б декілька напрямів, за рахунок яких виявлятимуться у більш конкретизованому значенні рівні ефективності, а також виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Саме від цього встановлена мета статті, що полягає у дослідженні стану управління персоналу як тої невід'ємної частини діяльності підприємства щодо пошуку та виявлення наступних потенціалів підвищення рівня ефективності та продуктивності праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління [4]. Отже, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин; — створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу
- збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Тоді як саме персонал на кожному підприємстві веде свою трудову діяльність у відповідності до поставлених цілей, які мають загальний вигляд. В результаті цього такі цілі розповсюджуються по всьому периметру організаційної структури підприємства, які підлягають розподілу в розрізі структурних підрозділів за окремими цехами, дільницями, ланками та ін., підпорядковуючись власним цільовим настановам, і отримуючи при цьому відповідні завдання.

Тому що персонал підприємства — категорія працівників, які об'єднані за ознакою цільової належності до безпосередньої діяльності підприємства (апарату, відділу, служби, лабораторії, кафедри тощо) або професії (управлінський, адміністративний, інженерний, технічний тощо).

З теорії менеджменту відомо, що функції, і разом із ними завдання управління в цілому, і персоналу зокрема, ґрунтуються і узагальнюються його цілями [9]. І звідси стосовно управління персоналом виділяють дві групи цілей управління персоналом, де для них часто застосовуються такі термінологічні ознаки: "ефективність у економічному значенні" і "соціальна (особистісна) ефективність".

При цьому економічна ефективність управління персоналом розуміється як досягнення, з мінімальними витратами на персонал, цілей підприємства у співвідношенні до економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптивності до безупинно мінливого середовища; соціальна ефективність — як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням із співробітниками тощо) [5].

Згідно посібника Балабанової Л. В. та Крамаренко В. І., ефективність управління персо-

налом вимірюється такими методичними розрахунками, які відображають співвідношення між внесеними зусиллями і досягнутими економічними результатами у загальному вигляді за такою формулою [1, 7]:

$$E_e = \frac{\text{Результативність}}{\text{Витрати}} \cdot 100\% \quad (1),$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати — фактичний фонд заробітної плати або суму матеріального забезпечення основного персоналу, відрахувань у централізовані фонди і на соціальні заходи, відповідно до публікації О. Я. Голубки [3]. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за низкою років, а також порівнювати за результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто існує потреба оцінювати різні варіанти взаємопов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули є можливість приблизно розрахувати, за який термін ($T_{ок}$) внесені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати не підлягатимуть змінам):

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{3\Pi_2 - 3\Pi_1} \quad (2),$$

де K_1 і K_2 — капітальні вкладення по першому і другому варіантах;

$3\Pi_1$ і $3\Pi_2$ — безпосередня оплата праці, соціальні відрахування і інші необхідні виплати.

Іншим способом для порівняння варіантів інвестицій є відображення формулою зведені у одне ціле грошові витрати (B_{np}), де для їх сприйняття підходящим слід вважати найменше число:

$$B_{np} = 3\Pi + E \cdot K \quad (3),$$

де 3Π — заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

E — нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації та ін.);

K — величина капітальних вкладень у вигляді інвестиційних внесків.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз $(1 + E)$, а в другому —

шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення операцій та процесів виробничого характеру.

А це, в свою чергу, зумовлюється виникненням кінцевих результатів, як яких складається загальна успішність у співвідношенні із упущеннями, які спроможні виникати під час діяльності структурних одиниць, наприклад — цехів, технологічних ліній [14]. Тому від усіх структурних одиниць та підрозділів, які перебувають у складі даного підприємства, доцільно виявити лише ті, які у найбільшій мірі є передовиками та характеризуються значними досягненнями. Тоді як виникаюча від цього ефективність, за якою засвідчується, підвищення продуктивності праці, підлягає контролю шляхом впровадження прогресивних засобів вимірювання й встановлення нормативів, що відображається таким рівнянням:

$$E = (B_1 + E_n \cdot \kappa_1) \cdot BM_1 - (B_2 + E_n \cdot \kappa_2) \cdot BM_1 \quad (4),$$

де B_1 і B_2 — поточні витрати, пов'язані із використанням засобів вимірювань відповідно до і після впровадження прогресивних засобів, тис. грн;

E_n — галузевий нормативний коефіцієнт, який для вимірювальних засобів рекомендується брати рівним 0,15 — 0,2;

κ_1, κ_2 — вартість засобів вимірювань відповідно до і після впровадження у прогресивній формі, тис. грн;

BM_1, BM_2 — обсяг технічних засобів для вимірювання потоків серед складу і руху персоналу для робочих цілей (наприклад, засоби зчитування даних, Інтернет речей та ін.), шт.

Економічний ефект від підвищення продуктивності праці пов'язаний зі зменшенням числа контролерів, шляхом скорочення кількості засобів вимірювань за рахунок підвищення їх універсальності та функціональності їх технічних характеристик [13]. І у зв'язку із цим поточні витрати, за якими визначається оптимізація чисельності контролерів, відображаються за такою формулою:

$$B = S \cdot \frac{\Phi}{N} \quad (5),$$

де S — тарифна ставка для оплати послуг контролера, тис. грн/год.;

Φ — загальний річний фонд часу, год.;

N — норматив використання і обслуговування засобів вимірювання робочих процесів, шт.

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей підприємства. Управління нею слід умовно по-



Рис. 1. Напрямки регулювання системи якості трудового потенціалу

Джерело: побудовано на основі [9].

ділити на два етапи: оцінка загальної ефективності функціонування трудових ресурсів і визначення "вузьких місць" організації, планування та здійснення заходів, спрямованих на підвищення ефективності. Якщо перше завдання безпосередньо відноситься до моделювання економічних процесів і спирається на відповідний інструмент, то наступне — конкретне призначення керівних дій, функцій і процесів [2]. Повна ефективність колективної діяльності персоналу (E) при виконанні певної елементарної операції оцінюється як функція чотирьох компонентів:

$$E = K_1 \cdot (K_2 \cdot E_{\text{ПС}} + K_3 \cdot E_K + K_4 \cdot E_{\text{ПР}} + K_5 \cdot E_{\text{НС}}) \quad (6),$$

де $E_{\text{ПС}}$ — психосоціальна ефективність;

E_K — ефективність комунікацій;

$E_{\text{ПР}}$ — професійна ефективність;

$E_{\text{НС}}$ — складова ефективність, обумовлена сприятливістю навколишнього середовища;

K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 — відповідно екстраполяційні значення повної ефективності, психосоціальної ефективності, ефективності комунікації, професійної ефективності та природнього сприяння від довкілля.

Повсякденна практика підприємницької діяльності засвідчує такі значення, як:

$$K_1 = 1,0; K_2 = 0,3; K_3 = 0,2; K_4 = 0,3; K_5 = 0,2.$$

Крім методу оцінки ефективності колективної діяльності групи працівників існують й інші методи аналогічного призначення. Більшість з

них базуються на визначенні ймовірності виконання робочою групою деяких цільових операцій, що визначають призначення системи і ступінь завантаження кожного працівника.

До цього ще й слід віднести цитування В. Лазька, який ефективність управління персоналом розглядає через раціоналізацію робочого часу та посиленню застосуванню цифрових технологій, які дозволяють спрямувати основну частину трудових зусиль на конкретні справи і результати, за якими відображається відтворення предметів і речей у вигляді товарів [8].

Оскільки відтворення — процес безперервного відновлення суспільного виробництва матеріальних благ і послуг — є необхідною умовою існування суспільства за будь-якої суспільно-економічної формації. Також цим слід вважати вироблення чи розробку сукупного суспільного продукту, цільового використання робочої сили, активізація ділових взаємовідносин, а також окремих видів ресурсів, видобутих від навколишнього довкілля. Відтворення у власному руслі послідовно проходить операційні та процесні стадії, після чого підлягають розподілу, обміну і споживання (рис. 1).

Формування механізму регулювання відтворення робочої сили слід розглядати як процес приведення до режиму активної взаємодії таких його складових: структурно-інвестицій-

Таблиця 1. Використання трудових ресурсів (основні показники)

Рівень управління	Показники
Галузевий (об'єднання, підприємства, фірми)	Темпи зростання продуктивності праці
	Частка приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці
	Частка приросту продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня виробництва
	Питома вага чисельності працюючого складу, зайнятих ручною працею
	Економія живої праці різних працівників (у порівнянні з умовами базисного року)
Регіональний	Темпи зростання продуктивності суспільної праці
	Частка приросту обсягу продукції та послуг за рахунок підвищення продуктивності праці
	Частка приросту продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня виробництва
	Питома вага чисельності робітників, зайнятих ручною працею
	Коефіцієнт зайнятості
	Показник ефективності використання трудових ресурсів, зайнятих у суспільному виробництві
	Коефіцієнт трудової активності
	Коефіцієнт виробничої активності

Джерело: побудовано на основі [9].

ної, соціально-економічної, фінансово-вартісної та організаційно-управлінської [9, с. 81]. У межах кожної з них визначені найперспективніші напрями регулювання і практичні дії, що мають бути реалізовані в найближчій перспективі та дозволять сформувати механізм, адекватний реаліям вітчизняних економічних умов.

Під резервами підвищення продуктивності праці розуміють невикористані можливості збільшення обсягу і підвищення якості про-

дукції (робіт, послуг) за рахунок посилення творчого елементу у трудові зусилля працівників і економного витрачання матеріально-технічних ресурсів, усунення будь-яких виробничих втрат. І тут слід зазначити, що на відміну від чинників ефективності як довгострокового перспективного характеру, постійно існує необхідність розглядати резерви, оскільки поточний час має не менш важливе значення.

Таке розмежування є досить суттєвим з методологічної і практичної точок зору, тому



Рис. 2. Класифікація резервів підвищення продуктивності праці

Джерело: побудовано на основі [2].

що чинники пов'язані з виробленням стратегії, тоді яу резерви — з тактикою підвищення ефективності [10, с. 80 — 81].

Функціональний (регулярний) підхід до менеджменту дає відповідь на запитання "як управляти?". Функціональний підхід свідчить про те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (людські, фінансові, фізичні, інформаційні) для досягнення цілей на підприємстві.

Особливість процесного підходу до менеджменту полягає в тому, що за його основу відноситься саме процес управління. Процес управління — діяльність об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей підприємства через здійснення відповідних процесів та з використанням підходів щодо управління. Процесний підхід визначається як послідовність підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень та заходів щодо досягнення кінцевої мети. Рішення — центральний момент усього процесу управління. У широкому розумінні це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому — це вибір альтернативи. Мета процесного підходу — сприяти результативності та ефективності організації виконання поставлених завдань. Процесне управління відрізняється від функціонального саме тим, що націлює управлінську діяльність на отримання кінцевого, вимірного і конкретного результату. Таке управління сприяє скороченню "поверхів влади", точному визначенню результатів діяльності, зменшенню кількості непотрібних процесів та їх повторювання різними функціональними структурами управління і дозволяє сформулювати чітку мотиваційну політику, а відтак підвищити їх ефективність.

Резерви виникають, можуть бути виявлені і використані під впливом науково-технічного прогресу. Це не виключає необхідності пошуку шляхів реалізації резервів за межами підприємства (наприклад, пов'язаних з постачальниками матеріальних ресурсів і споживачами продукції або з роботою громадського транспорту та ін.) [11]. І на підставі цього резерви підвищення продуктивності праці розрізняються за двома ознаками — за характером використовуваних факторів (екстенсивна та інтенсивна) і за напрямом впливу (групами використовуваних ресурсів) (рис. 2). Від цього утворені резерви покращання екстенсивного використання трудових зусиль, що визначаються різницею між розташованими ресурсами (за

кількістю, обсягом) і фактично задіяними за конкретними причинами.

Резерви покращання інтенсивного використання ресурсів визначаються різницею між можливим (розрахунковим або практично апробованим) ступенем ефективності використання ресурсів (за рівнем витрачання на одиницю кінцевого продукту) або іншим критерієм і фактичним, що доведено А. Г. Семениновим [12].

Резерви приросту продуктивності праці, не реалізовані в аналізованому (базовому) періоді, розраховуються за формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{мб}} = \frac{\varepsilon_{r_0} \cdot 100}{r_0 - \varepsilon_{r_0}} \quad (7),$$

де $\Delta\Pi_{\text{мб}}$ — нереалізований в базовому періоді приріст продуктивності праці через неповне використання потенційних можливостей;

ε — загальна розрахункова відносна та абсолютна економія чисельності складу основних працівників, що відображає існуючі на підприємстві резерви, чол.;

r_0 — середньоспискова чисельність основних працівників в базовому періоді, чол.

Можливий приріст продуктивності праці в плановому періоді, який передбачається отримати в результаті реалізації заходів щодо більш повного використання резервів, розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{мб}} = \frac{\varepsilon_{r_n} \cdot 100}{r_0 - \varepsilon_{r_n}} \quad (8),$$

де $\Delta\Pi_{\text{мб}}$ — можливий приріст продуктивності праці за рахунок реалізації резервів у плановому періоді, %;

ε_{r_n} — відносна та абсолютна чисельність основних працівників, яка може бути отримана в результаті виконання запланованих заходів щодо використання резервів, чол.;

r_0 — вихідна чисельність основних працівників, яка розраховується на основі планового обсягу виробництва та рівня продуктивності праці, досягнутого в кінці базового періоду, з врахуванням впливу структурних зрушень та зміни обсягу кооперативних поставок в плановому періоді, чол.

Високий результат і найвища якість управління персоналом бувають тоді, коли вищезначені методичні основи, що призначені для цього, використовуються фахівцями і водночас аналітиками спільно за поєднаними один із одним обчисленнями. І тоді, припущено, виникатиме можливість розглядати як процеси, так і результати, які виникають від трудових зусиль,

в усіх напрямках під час виникнення значних досягнень на підприємстві.

Оцінка рівня ефективності управління персоналом, і разом з тим — продуктивності праці звичайно проводиться незалежним фахівцем і за рахунок проведення експертиз, з метою врахування його впливу на вартість досліджуваного і оцінюючого об'єкту, та вміщує розрахунки, які відображують додаткову прибутковість у порівнянні із діянням для виробничих цілей трудових ресурсів.

ВИСНОВКИ

Трудові ресурси, а у рамках підприємства — її персонал, в умовах ринкової економіки на сучасному етапі глобальних впливів виступають провідним чинником зростання прибутку підприємства або досягнення стратегічних цілей організації. І тоді на основі проведених досліджень доцільно констатувати, що процеси управління персоналом на сьогоднішній день є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і запорукою його економічного успіху. А це відбувається за рахунок таких найбільш важливих критеріїв, що повсюдно мають ключове значення для кожного підприємства, як досягнення рівня ефективності, продуктивності праці, та після цього — їх подальше підвищення. Процес управління персоналом відбувається у системному просторі, яким володіє для себе підприємство, де віднесена до нього сукупність структурних підрозділів разом із господарськими одиницями, які мають власне функціональне призначення, об'єднаних взаємозв'язками між собою, та спрямованих на втілення до реального життя цілей шляхом залучення до робіт трудового та професійного складу.

Узагальнивши підходи до визначення поняття щодо управління персоналом та пов'язаних із цим процесів, досліджень її складу, доцільно запропонувати поєднання функціонального та процесного підходів, які спрямовані на реалізацію заздалегідь встановлених цільових пріоритетів. Саме за рахунок цього управління персоналом надає підприємству здатність освоєння перспективних напрямків, оскільки щодо досягнення ефективності людської праці та його продуктивності завжди існують шляхи до підвищення прибутковості та досягнення найбільш вагомих ринкових позицій.

Література:

1. Балабанова А. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової

літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.-lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (дата звернення: 18.05.2025).

2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук А. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112—122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122> (дата звернення: 30.05.2025).

3. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-1 (05). С. 113—117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29_25 (дата звернення: 21.05.2025).

4. Економіка підприємства: підручник. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_-2001_528.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

5. Зибарева О. В., Петрашак О. О. Регіональна асиметрія за продуктивністю праці на прикладі Карпатського регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 78—83. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2013/21.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

6. Калина А. В. Економіка праці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2004. 272 с.

7. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 272 с. URL: http://univer-nuczu.edu.ua/tmp_metod/527/Kramarenko.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

8. Лазько В. Ефективне використання робочого часу на підприємствах, в установах та організаціях. *Міське самоврядування*. 2019. Вересень, № 9. С. 59—60. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/september/issue-9/article-76750.html?srsid=AfmBOoo5-oyd4VZy3VigVMb_TFNVp9_ubIR83Lvth-BWTlgSaL0ziCuR_X (дата звернення: 30.05.2025).

9. Левченко О. М., Ткачук О. В. Особливості застосування smart-підходу під час розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3(36). URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/3\(36\)/36_Levchenko.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/3(36)/36_Levchenko.html) (дата звернення: 30.05.2025).

10. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / За ред. А. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 824 с.

11. Олексенко Р. І. Управління продуктивністю праці на підприємствах. *АгроСвіт*. 2010. № 11. С. 46—48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

12. Семенов А. Г., Шарко А. І., Закаблук Г. О. Управління продуктивністю праці на машинобудівному підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. № 2. С. 149—158. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2012/2_2012/28.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

13. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 61. № 6. С. 155–163. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).

14. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВБ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління персоналом підручник 2018.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

References:

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnya personalom* [Management personnel], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine, available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (Accessed 18 May 2025).

2. Vedernikov, M. D., Bazaliyska, N. P. and Volianska-Savchuk, L. V. (2022), "Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 112—122, DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>.

3. Holubka, O. YA., Didovych, Yu. O. and Kopusiak, Ya. F. (2016), "Analysis of management personnel", *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, vol. 5-1 (05), pp. 113—117, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29__25 (Accessed 21 May 2025).

4. Pokropyvnyi, S. F. (2001), *Ekonomika pidpryyemstva* [Enterprise Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf (Accessed 30 May 2025).

5. Zybareva, O. V. and Petrashchak, O. O. (2013), "Regional asymmetry in labor productivity on the example of the Carpathian region", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 78—83,

available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2013/21.pdf (Accessed 30 May 2025).

6. Kalyna, A. V. (2004), *Ekonomika pratsi* [Labor economics], MAUP, Kyiv, Ukraine.

7. Kramarenko, V. I. (2003), *Upravlinnya personalom firmy* [Company personnel management], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine, available at: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/527/Kramarenko.pdf (Accessed 30 May 2025).

8. Lazko, V. (2019), "Effective use of working time at enterprises, institutions and organizations", *Mistseve samovryaduvannya*, vol. 9, pp. 59—60, available at: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/september/issue-9/article-76750.html?srsId=AfmBOoo5oyd4VZy3VigVMb_TFNVp9_ubIR83LvthBWTlgSaL0zi_CuR_X (Accessed 30 May 2025).

9. Levchenko, O. M. and Tkachuk, O. V. (2019), "The Peculiarities of application of Smart-approach in Developing the Strategies for Socio-economic Development of Territories", *Tsentr'noukrayins'kyy naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 3(36), available at: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/3\(36\)/36_Levchenko.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/3(36)/36_Levchenko.html) (Accessed 30 May 2025).

10. Mazaraki, A. A. (2012), *Menedzhment zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti* [Management of foreign economic activity], Kyiv National Trade-Economic University, Kyiv, Ukraine.

11. Oleksenko, R. I. (2010), "Management of labor productivity in enterprises", *AgroSvit*, vol. 11, pp. 46—48, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf (Accessed 30 May 2025).

12. Semenov, A. H., Sharko, A. I. and Zakabluk, H. O. (2012), "Labor productivity management at a machine-building enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 2, pp. 149—158, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2012/2_2012/28.pdf (Accessed 30 May 2025).

13. Tymoshyk, V. Yu. (2019), "Competence approach in the enterprise labor resources estimation", *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk*, vol. 61 (6), pp. 155—163, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> (Accessed 30 May 2025).

14. Shubalyy, O. M. Rud', N. T. Hordiyshuk, A. I. Shubala, I. V. Dzyamulych, M. I. Pot'omkina, O. V. and Sereda, O. V. (2018), *Upravlinnya personalom* [Management personnel], IPD of Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine, available at: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління персоналом підручник 2018.pdf> (Accessed 16 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

УДК 657.6:004.738.5

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач 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>

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>

С. С. Кравченко,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
 Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8696-658X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.39

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ДОКУМЕНТУВАННЯ

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 named im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

S. Kravchenko,

Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute named im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya
 National University, Zaporizhzhya

IMPROVING ACCOUNTING AND CONTROL OF ELECTRONIC MONEY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF DOCUMENTATION PROCESSES

У сучасних умовах цифровізації стрімко зростає частка операцій, пов'язаних з використанням електронних грошей, що є ключовим інструментом безготівкових розрахунків у національній валюті. Впровадження електронних платіжних сервісів, розвиток цифрових технологій, поширення сучасних платіжних платформ та зростання обсягів диджитал транзакцій потребують удосконалення методології бухгалтерського обліку та формування ефективної системи внутрішнього контролю щодо проведення таких операцій.

В умовах підвищених кіберризиків, загроз фінансових шахрайств, складності взаємодії з провайдером електронних грошей і появи нових регуляторних вимог особливої ваги набуває забезпечення достовірності первинної інформації, прозорості руху коштів, обґрунтованості визнання та оцінки зобов'язань в обліку, а також належної організації процедур контролю за повнотою та правомірністю здійснюваних операцій.

Застосування аналітичних відомостей у бухгалтерському обліку електронних грошей забезпечує можливість систематизованого й більш глибокого відображення інформації про здійснені операції. Такі відомості дозволяють розмежувати електронні кошти за типами гарантів, каналами здійснення платежів, видами операцій, контрагентами, напрямками використання та строками виконання. Це створює умови для підвищення достовірності облікових показників, своєчасного виявлення помилок і оперативного коригування даних.

Метою статті є розроблення методичних підходів до удосконалення системи обліку й контролю електронних грошей, спрямованих на підвищення достовірності, оперативності та безпеки облікової інформації в умовах цифрової трансформації процесів документування. Удосконалення системи обліку електронних грошей є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення прозорості розрахунків та мінімізації ризиків, пов'язаних із застосуванням цифрових платіжних інструментів. Запропоновані аналітичні відомості (форми АВ-ЕГ-1 — АВ-ЕГ-5), формують комплексне методичне забезпечення, яке дозволяє суттєво підвищити якість облікового процесу.

Удосконалення внутрішнього контролю електронних грошей включає в себе запропоновані документи, а саме: тест, план, програму, робочі документи, які сприяють підвищенню ефективності системи управління, мінімізацію кіберризиків, а також підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

In modern conditions of digitalization, the share of transactions related to the use of electronic money, which is a key tool for non-cash payments in the national currency, is rapidly growing. The introduction of electronic payment services, the development of digital technologies, the spread of modern payment platforms and the growth of digital transaction volumes require improving the accounting methodology and forming an effective internal control system for conducting such transactions.

In conditions of increased cyber risks, threats of financial fraud, the complexity of interaction with electronic money providers and the emergence of new regulatory requirements, ensuring the reliability of primary information, transparency of cash flows, the validity of the recognition and assessment of liabilities in accounting, as well as the proper organization of procedures for monitoring the completeness and legality of transactions carried out, is of particular importance.

The use of analytical information in electronic money accounting provides the possibility of a systematic and more in-depth display of information about the transactions carried out. Such information allows to distinguish electronic funds by types of wallets, payment channels, types of transactions, counterparties, areas of use and terms of execution. This creates conditions for increasing the reliability of accounting indicators, timely detection of errors and prompt correction of data.

The purpose of the article is to develop methodological approaches to improving the accounting and control system for electronic money, aimed at increasing the reliability, efficiency and security of accounting information in the context of the digital transformation of documentation processes. Improving the electronic money accounting system is a necessary condition for ensuring the financial stability of the enterprise, increasing the transparency of settlements and minimizing the risks associated with the use of digital payment instruments. The proposed analytical information (forms AB-EG-1 — AB-EG-5) form a comprehensive methodological support that allows you to significantly improve the quality of the accounting process.

Improving the internal control of electronic money includes the proposed documents, namely: test, plan, program, working documents, which contribute to increasing the efficiency of the management system, minimizing cyber risks, as well as increasing the speed of making management decisions.

Ключові слова: удосконалення, облік, контроль, електронні гроші, цифровізація, документування, документування.

Key words: improvement, accounting, control, electronic money, digitalization, documentation, documentation.

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

У сучасних умовах цифровізації стрімко зростає частка операцій, пов'язаних з використанням електронних грошей, що є ключовим інструментом безготівкових розрахунків у національній валюті. Впровадження електронних платіжних сервісів, розвиток цифрових технологій, поширення сучасних платіжних платформ та зростання обсягів диджитал транзакцій потребують удосконалення методології бухгалтерського обліку та формування ефективної системи внутрішнього контролю щодо проведення таких операцій.

В умовах підвищених кіберризиків, загроз фінансових шахрайств, складності взаємодії з провайдерами електронних грошей і появи нових регуляторних вимог особливої ваги набуває забезпечення достовірності первинної інформації, прозорості руху коштів, обґрунтованості визнання та оцінки зобов'язань в обліку, а також належної організації процедур контролю за повнотою та правомірністю здійснюваних операцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку та контролю грошових коштів займає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний вне-

Таблиця 1. Аналітична відомість руху електронних грошей (Форма АВ-ЕГ-1)

№	Дата	Платіжна система	Вид операції (поповнення / оплата / повернення)	Контрагент	Первинний документ (номер, дата)	Сума, грн	Дебет	Кредит	Баланс після операції, грн

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 2. Аналітична відомість залишків електронних грошей за платіжними системами (Форма АВ-ЕГ-2)

№	Платіжна система	Емітент (банк / фінкомпанія)	Номер акаунту / гаманця	Валюта	Залишок на початок періоду	Надходження	Витрати	Залишок на кінець періоду	Дані виписки системи

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 3. Аналітична відомість обліку комісійних витрат за користування електронними грошима (Форма АВ-ЕГ-3)

№	Дата	Платіжна система	Вид комісії (поповнення / оплата / переказ)	Сума, грн	Документ-підстава	Дебет	Кредит	Стаття витрат (92 / 93)	Відповідність тарифам емітента

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість обліку первинних електронних документів (Форма АВ-ЕГ-4)

№	Дата операції	Вид операції	Платіжна система	Первинний документ (ID, номер)	Виписка банку	Наявність цифрового підпису (так/ні)	Сума, грн	Відображено у бухобліку	
								Дт	Кт

Джерело: удосконалено авторами.

сок у розвиток теоретичних і методичних аспектів обліку та контролю грошових коштів зробили такі науковці, як Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф.. У своїх працях автори розглядають питання ведення обліку, а також проведення контролю грошових коштів. Аналіз наукових джерел засвідчує, що методологічні питання удосконалення обліку та контролю електронних грошових коштів в умовах цифрової трансформації документування потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення методичних підходів до удосконалення системи обліку й контролю електронних грошей, спрямованих на підвищення достовірності, оперативності та безпеки облікової інформації в умовах цифрової трансформації процесів документування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналітична відомість руху електронних грошей (Форма АВ-ЕГ-1) наведена у таблиці 1. Вона відображає рух електронних грошей (поповнення, оплата, повернення) у розрізі платі-

жних систем і контрагентів. Відомість дає змогу бачити рух коштів і залишок після кожної операції.

Аналітична відомість залишків електронних грошей за платіжними системами (Форма АВ-ЕГ-2) наведена у таблиці 2. Вона відображає облік поточних залишків е-грошей у розрізі платіжних систем і валют. Відомість допомагає відобразити фактичні залишки платіжних систем та виписки банку в розрізі емітентів.

Аналітична відомість обліку комісійних витрат за користування електронними грошима (Форма АВ-ЕГ-3) наведена у таблиці 3. Вона допомагає вести облік комісійних витрат, що виникають при операціях із поповнення, переказу та зняття е-грошей. Відомість показує вплив комісій на витрати підприємства та правильність їх розрахунку.

Аналітична відомість обліку первинних електронних документів (Форма АВ-ЕГ-4) наведена у таблиці 4. Вона забезпечує облік наявності, достовірності та відповідності первинних електронних документів. Відомість фіксує наявність первинних документів, допомагає встановити їх законність.

Аналітична відомість контролю контрагентів по електронних операціях (Форма АВ-ЕГ-5) наведена у таблиці 5. Вона узагальнює

**Таблиця 5. Аналітична відомість контролю контрагентів по електронних операціях
(Форма АВ-ЕГ-5)**

№	Контрагент	Код ЄДРПОУ	Вид операцій	Сума операцій, грн	Частка в загальному обсязі (%)	Кількість транзакцій	Наявність актів / рахунків

Джерело: удосконалено авторами.

дані про постачальників/отримувачів платежів через е-гроші. Відомість відображає платежів за контрагентами.

Метою контролю електронних грошей є забезпечення достовірності, повноти, правочинності та своєчасності облікових даних, що

Таблиця 6. Тест внутрішнього контролю електронних грошей

№	Питання тесту	Варіанти відповідей			Коментар
		Так	Частково	Ні	
	1. Чи затверджено на підприємстві внутрішнє положення щодо використання електронних грошей та електронних гаманців?				
	2. Чи визначені особи, відповідальні за адміністрування електронних гаманців (відкриття, блокування, ліміти)?				
	3. Чи встановлені ліміти на операції з електронними грошима (добові, місячні, операційні)?				
	4. Чи здійснюється двофакторна автентифікація при доступі до електронного гаманця?				
	5. Чи ведеться журнал операцій з електронними грошима та системний лог доступу користувачів: - Повний журнал - Частково - Не ведеться?				
	6. Чи узгоджуються залишки електронних грошей з даними постачальника електронного гаманця (банку, платіжної системи) щоденно/щотижнево: - Регулярно - Періодично - Не узгоджуються?				
	7. Чи затверджено процедури повернення, скасування або оскарження електронних платежів?				
	8. Чи забезпечено захист доступів до пристроїв, на яких зберігаються електронні гаманці (ПК, смартфони, токени)? - Повністю - Частково - Ні				
	9. Чи контролюється відповідність операцій з електронними грошима затвердженим фінансовим лімітам підприємства?				
	10. Чи ведеться внутрішній контроль за правильністю бухгалтерського обліку електронних грошей (рахунки, проведення, первинні документи)?				
	11. Чи здійснюється періодична інвентаризація залишків електронних грошей: - Регулярна (планова) - Нерегулярна (разово) - Не проводиться?				
	12. Чи зафіксовані правила розмежування доступу між працівниками (наповнення гаманця, проведення платежів, контроль): - Чітко визначені - Частково визначені - Відсутні?				
	13. Чи перевіряється достовірність контрагентів при проведенні операцій через електронні гроші: - Завжди - Частково - Не перевіряється?				
	14. Чи здійснюється моніторинг підозрілих операцій та швидка реакція на нетипові транзакції?				
	15. Чи проходять працівники періодичний інструктаж/навчання з безпеки роботи з електронними грошима: - Регулярно - Іноді - Не проходять?				

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 7. Загальний план проведення аудиту електронних грошей

Етап перевірки	Процедури аудиту	Період проведення	Виконавці
Підготовчий етап	Вивчити внутрішнє положення підприємства про використання електронних грошей		
	Оцінити ефективність внутрішнього контролю		
Основний етап	Аналіз договорів, лімітів, перевірка реєстрацій		
	Звірка бухгалтерських записів з виписками		
	Перерахунок залишків		
	Перевірка тарифів і первинних документів		
Заключний етап	Перевірка наявності квитанцій, чеків		
	Узагальнити результати перевірки, скласти звіт і рекомендації		

Джерело: удосконалено авторами.

відображають рух електронних грошей, а також захист активів підприємства від фінансових, операційних та кіберризиків шляхом системного аналізу договорів, перевірки відповідності лімітів, звірення бухгалтерських записів із даними платіжних провайдерів, підтвердження реальності залишків, коректності тарифів та наявності первинних документів електронних платежів.

Завдання контролю електронних грошей складається з: аналізу договорів, тарифів та встановлених лімітів; перевірки реєстрацій та доступів; звірки бухгалтерських записів з виписками провайдерів; перерахунку залишків електронних грошей; перевірки первинних документів і підтверджувальних файлів; контроль правильності тарифів і комісій.

Тест внутрішнього контролю електронних грошей проводиться з метою оцінювання ефективності, надійності та результативності контрольних процедур, що забезпечують достовірність і правомірність операцій з електронними грошима у системі бухгалтерського обліку. Його застосування дає можливість встановити, наскільки діючі механізми контролю здатні запобігати помилкам, недостовірним записам, несанкціонованим транзакціям та іншим

ризикам, характерним для цифрових фінансових інструментів. Тест внутрішнього контролю електронних грошей наведена у таблиці 6.

План внутрішнього контролю електронних грошей складається з метою системного, послідовного та комплексного організування контрольних заходів, спрямованих на забезпечення достовірності, повноти та безпечності операцій з електронними грошима у бухгалтерському обліку підприємства. Він є методичним інструментом, що визначає логіку, періодичність, обсяг, відповідальних осіб та порядок проведення процедур контролю. План контролю електронних грошей наведена у таблиці 7.

Програма контролю електронних грошей складається з метою деталізації, регламентації та стандартизації контрольних процедур, що забезпечують якісне, повне й методично-обґрунтоване здійснення контролю всіх операцій, пов'язаних з електронними грошима. Вона виступає інструментом практичної реалізації плану контролю та визначає конкретні дії, методи, джерела інформації та очікувані результати кожної контрольної процедури. Програма контролю електронних грошей наведена у таблиці 8.

Таблиця 8. Програма контролю електронних грошей

№	Мета контролю	Критерії якості	Процедури контролю	Джерела інформації	Робочий документ	Метод перевірки
1	Перевірити законність відкриття електронних гаманців	Наявність договорів з емітентами, дотримання лімітів	Аналіз договорів, лімітів, перевірка реєстрацій	Договори, внутрішні положення	РД-ЕГ-1	Перегляд, аналітична перевірка
2	Перевірити повноту обліку електронних операцій	Повна відповідність даних бухобліку і виписок	Звірка бухгалтерських записів з виписками	Виписки, облікові реєстри	РД-ЕГ-2	Звірка, аналітичне порівняння
3	Підтвердити достовірність залишків е-грошей	Співпадіння залишків обліку і даних систем	Перерахунок залишків	Баланс рахунків, виписки	РД-ЕГ-3	Арифметична перевірка
4	Перевірити правильність відображення комісій	Витрати на комісії відповідають тарифам	Перевірка тарифів і первинних документів	Тарифи, акти, чеки	РД-ЕГ-4	Зіставлення, документальна перевірка
5	Перевірити повноту первинних електронних документів	Усі операції підтверджені е-документами	Перевірка наявності квитанцій, чеків	Е-документи, реєстри	РД-ЕГ-5	Суцільна перевірка

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 9. Робочий документ контролю РД-ЕГ-1 "Журнал перевірки правомірності використання електронних грошей"

№	Платіжна система	Номер гарантія / акаунту	Емітент (банк, фінкомпанія)	Дата відкриття	Наявність договору (так/ні)	Ліміт використання	Дата останньої транзакції	Перевірив (ПІБ)

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. Робочий документ контролю РД-ЕГ-2 "Реєстр операцій з електронними грошима"

№	Дата операції	Вид операції (поповнення / оплата / повернення)	Сума, грн	Контрагент	Підстава (рахунок, акт)	Дебет	Кредит	Первинний документ

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 11. Робочий документ контролю РД-ЕГ-3 "Відомість звірки залишків електронних грошей"

№	Платіжна система	Залишок за даними бухгалтерії, грн	Залишок за випискою системи	Відхилення (+/-)	Причина відхилення	Перевірив

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 12. Робочий документ контролю РД-ЕГ-4 "Журнал контролю комісійних витрат платіжних систем"

№	Дата	Платіжна система	Сума комісії	Документ-підстава	Дебет	Кредит	Віднесено на витрати (рахунок 92/93)	Перевірив

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 13. РД-ЕГ-5 "Відомість контролю відповідності облікових записів і первинних документів"

№	Операція	Первинний документ		Сума, грн	Відображення у реєстрі		Відповідність даним обліку		Виявлені помилки	Пропозиції щодо виправлення
		Дата	номер		Дт	Кт	так	ні		

Джерело: удосконалено авторами.

Робочі документи контролера електронних грошей є складовою методичного забезпечення системи внутрішнього контролю та слугують інструментом документального підтвердження проведених контрольних процедур, отриманих доказів і сформованих висновків. Вони забезпечують належне відображення змісту, обсягу та результатів контролю операцій з електронними грошима, сприяють їх упорядкованості та підвищують якість контрольного процесу.

Робочий документ контролю РД-ЕГ-1 "Журнал перевірки правомірності використання електронних грошей" наведена у таблиці 9. Він перевіряє наявність договорів з емітентами та дотримання вимог законодавства при відкритті та використанні електронних гарантів. Робочий документ допомагає перевірити, щоб кожен гарант мав чинний договір і не перевищував ліміт, визначений НБУ.

Робочий документ контролю РД-ЕГ-2 "Реєстр операцій з електронними грошима" наведена у таблиці 10. Він допомагає систематизувати усі операції з поповнення, витрачання і повернення електронних грошей з аналітичним контролем їх руху. Робочий документ зіставляє дані бухгалтерського обліку та виписки із платіжних систем.

Робочий документ контролю РД-ЕГ-3 "Відомість звірки залишків електронних грошей" наведена у таблиці 11. Він підтверджує відповідність аналітичних залишків електронних грошей у бухгалтерського обліку фактичним даним е-гарантів. Робочий документ звіряє дані транзакцій та перевіряє відображення комісій.

Робочий документ контролю РД-ЕГ-4 "Журнал контролю комісійних витрат платіжних систем" наведена у таблиці 12. Він контролює правильність ведення обліку та докумен-

тального підтвердження витрат на комісію за користування е-грошіма. Робочий документ допомагає контролеру звіряти, щоб усі комісії були обгрунтованими і не перевищували тарифів емітента.

Робочий документ контролю РД-ЕГ-5 "Відомість контролю відповідності облікових записів і первинних документів" наведена у таблиці 13. Він перевіряє наявність всі первинні електронні документи, їх достовірність та ідентичність даним бухгалтерського обліку. Робочий документ допомагає встановити, щоб кожний електронний документ містив цифровий підпис і потім був збережений у внутрішньому архіві.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Удосконалення системи обліку електронних грошей є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення прозорості розрахунків та мінімізації ризиків, пов'язаних із застосуванням цифрових платіжних інструментів. Запропоновані аналітичні відомості (форми АВ-ЕГ-1 — АВ-ЕГ-5), формують комплексне методичне забезпечення, яке дозволяє суттєво підвищити якість облікового процесу.

Удосконалення внутрішнього контролю електронних грошей включає в себе запропоновані документи, а саме: тест, план, програму, робочі документи, які сприяють підвищенню ефективності системи управління, мінімізацію кіберризиків, а також підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту касових операцій як дієвий засіб підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 9—15. DOI: 10.32702/2306-6806-2019.5.9
2. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Середенко Т. С. Удосконалення методичних засад аудиту операцій з готівкою та на рахунках у банку для підвищення ефективності управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32
3. Меліхова Т. О., Ярашикли Ю. С. Удосконалення методичних підходів до контролю касових операцій для підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.17
4. Меліхова Т. О., Верьовкіна А. С. Удосконалення методики перевірки грошових коштів у національній валюті. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С. 24—29. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24
5. Меліхова Т. О., Троян О. В., Подріз Д. В. Удосконалення методики аудиту операцій на бюджетних рахунках організації. Агросвіт. 2019. № 1-2. С. 24—32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.1.24
6. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
7. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
8. Меліхова Т. О. Визначення витрат господарської діяльності підприємства. Бізнес Інформ. Харків: ХНЕУ, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ВД "Інжек", 2013. № 3. С. 254—258.
9. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.
10. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.
11. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 516 с.
12. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II: навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 368 с.
13. Меліхова Т. О., Білоконь М. Ю. Удосконалення документування обліку та контролю капітальних та поточних ремонтів основних засобів для поліпшення фінансового обліку та аудиту. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 38—43. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.21.38
14. Меліхова Т. О. Розробка програми аудиту ефективності використання основних засобів на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 20. С. 33—37.

15. 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>

16. Меліхова Т. О., Грушевий С. С. Удосконалення документування обліку та контролю собівартості готової продукції з метою підвищення якості організації обліку. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 64—70. DOI: [10.32702/2306-6792-2023.21.64](https://doi.org/10.32702/2306-6792-2023.21.64)

17. Меліхова Т. О., Громов А. Б. Удосконалення документування обліку та контролю якості готової продукції для підвищення ефективності організації та методики проведення аудиту. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 27—34. DOI: [10.32702/2306-6792.2023.22.27](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.27)

References:

1. Melikhova, T. (2019), "Methodical principles of internal audit of cash operations to improve the efficiency of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 9—15. DOI: [10.32702/2306-6806-2019.5.9](https://doi.org/10.32702/2306-6806-2019.5.9)

2. Melikhova, T., Chakalova, N. and Sereidenko, T. (2019), "Improvement of methodological principles of audit of operations with cash and cash within the bank for improvement of efficiency of business management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 32—41. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.5.32](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.32)

3. Melikhova, T. and Yarashykly, Yu. (2020), "Improvement of methodological approaches to the control of cash operations to increase the efficiency of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 17—23. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.2.17](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.2.17)

4. Melikhova, T. and Verovkina, A. (2019), "Improvement of checking method of cash assets in national currency", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 24—29. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.1.24](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.1.24)

5. Melikhova, T., Troyan, O. and Podriz, D. (2019), "Improvement of the methodology of audit of operations on budget accounts of enterprises", *Agrosvit*, vol. 1—2, pp. 24—32. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.1.24](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.1.24)

6. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audit [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

7. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i*

metodyka audyt [Organization and method of audit], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

8. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

9. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanyie, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency]*, Kherson, Ukraine.

10. 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 [Theory and methodology of documentation in accounting and auditing]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

11. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhhalters'koho obliku. [Theory of accounting]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

12. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

13. Melikhova, T. and Bilokon, M. (2023), "Improvement of documentation of accounting and control of capital and current repairs of fixed assets to improve financial accounting and auditing", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 38—43. DOI: [10.32702/2306-6814.2023.21.38](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.21.38)

14. Melikhova, T. (2017), "Development of a program of auditing the efficiency of use of fixed assets in the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20. pp. 33—37.

15. Melikhova, T. and Aleksieiev, 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 28 Oct 2024).

16. Melikhova, T. and Grushevyi, S. (2023), "Improvement of accounting documentation and cost control of finished products in order to improve the quality of accounting organization", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 64—70. DOI: [10.32702/2306-6792.2023.21.64](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.21.64)

17. Melikhova, T. and Hromov, A. (2023), "Improvement of documentation of accounting and quality control of finished products to increase the effectiveness of the organization and audit methodology", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 27—34. DOI: [10.32702/2306-6792.2023.22.27](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.27)

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

УДК 65.012.8: 338.45

Т. В. Пуліна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри "Менеджмент та адміністрування",

Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2672-8281>

О. О. Соріна,

к. е. н., доцент кафедри "Менеджмент та адміністрування",

Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6644-6377>

Р. М. Остапаченко,

аспірант кафедри "Менеджмент та адміністрування",

Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5394-1222>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.47

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

T. Pulina,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Management and Administration, National University "Zaporizka Polytechnics"

O. Sorina,

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Administration,

National University "Zaporizka Polytechnics"

R. Ostaparchenko,

Postgraduate student of the Department of Management and Administration,

National University "Zaporizka Polytechnics"

MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком промислових підприємств України в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними діями, обмеженістю інвестиційних ресурсів та трансформацією економічних процесів. Обґрунтовано, що сучасні виклики формують розрив між структурою попиту і наявними технологічними можливостями підприємств, що зумовлює асиметрію у розвитку промислового сектору та посилення залежності від застарілих виробничих потужностей. Показано, що традиційні моделі стратегування та технічного оновлення не забезпечують необхідного рівня адаптивності та відмовостійкості в умовах постійних загроз і невизначеності, що актуалізує потребу у формуванні комплексних механізмів розвитку.

На основі систематизації наукових підходів і результатів аналізу сучасного стану промислових підприємств України визначено ключові компоненти управління розвитком: стратегічне управління, організаційні трансформації, технологічна модернізація, кадровий розвиток та цифрово-аналітичне забезпечення. Доведено, що їх розгляд окремо призводить до фрагментарності управлінських дій, втрати потенціалу синергії та відсутності цілісності у формуванні стійкої траєкторії розвитку. Запропоновано інтегрований механізм управління розвитком промислового підприємства, побудований на узгодженій взаємодії зазначених складових, які в сукупності забезпечують підвищення конкурентоспроможності, технологічної гнучкості та здатності до відновлення.

Особлива увага приділена розробленню системно-сценарного підходу як концептуального ядра механізму управління розвитком. Розкрито його зміст як методології, що поєднує системний аналіз із сценарним моделюванням можливих напрямів трансформації підприємства. Показано, що цей підхід забезпечує адаптацію управлінських рішень до змін ризикового середовища, дозволяє оцінювати наслідки альтернативних траєкторій розвитку, визначати критичні вузли вразливості промислової системи та формувати портфель перспективних можливостей. Застосування цифрової аналітики у межах підходу забезпечує підвищення точності прогнозування, оперативність контролю та результативність управлінських рішень.

The article examines the theoretical and methodological foundations of managing the development of industrial enterprises in Ukraine under the conditions of high external environment turbulence caused by military actions, limited investment resources and the transformation of economic processes. It is substantiated that current challenges create a gap between market demand structure and the existing technological capabilities of enterprises, which leads to asymmetry in the development of the industrial sector and increasing dependence on outdated production capacities. It is demonstrated that traditional models of strategic management and technological renewal do not ensure the required level of adaptability and resilience in an environment of constant threats and uncertainty, which emphasizes the necessity for forming comprehensive development mechanisms.

Based on the systematization of scientific approaches and the analysis of the current state of industrial enterprises in Ukraine, the key components of development management have been identified: strategic management, organizational transformation, technological modernization, human resource development and digital-analytical support. It is proven that analyzing these elements separately results in fragmentation of managerial decisions, loss of synergy potential and lack of integrity in shaping a sustainable trajectory of enterprise development. An integrated mechanism for managing the development of industrial enterprises has been proposed, built upon the coordinated interaction of the mentioned components, which collectively ensure the enhancement of competitiveness, technological flexibility and recovery capacity.

Particular attention is paid to the development of a system-scenario approach as the conceptual core of the development management mechanism. Its essence is interpreted as a methodology that combines system analysis with scenario-based modelling of possible transformation pathways for the enterprise. It is shown that this approach enables the adaptation of managerial decisions to changes in the risk-prone environment, facilitates the assessment of consequences of alternative development trajectories, identifies critical vulnerability nodes within the industrial system and forms a portfolio of prospective capabilities. The application of digital analytics within this approach enhances forecasting accuracy, operational control and the effectiveness of managerial decisions.

Ключові слова: розвиток промислового підприємства, технологічна модернізація, кадровий розвиток, системно-сценарний підхід, стійкість, адаптивність.

Key words: industrial enterprise development, technological modernization, human resource development, system-scenario approach, resilience, adaptability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економіка України перебуває у стані глибокої структурної трансформації, через військові дії, руйнування інфраструктури, зміни глобальних ланцюгів постачання, зниження інвестиційної активності. Після 2022 року промисловий сектор зіткнувся не лише зі скороченням виробничих потужностей, а й із розривом між структурою попиту та наявними технологічними можливостями підприємств. Частина галузей зазнала критичного зменшення обсягів виробництва, тоді як інші — вимушено пройшли прискорену модернізацію через перенесення виробництва, перебудову логістики та інтеграцію в нові ринки.

Додатковою складністю є зміна економічної географії країни, коли промислові вузли, що формували виробничий каркас, частково втратили функціональність або потребують суттєвої реконструкції. Це спричинило перерозподіл промислового потенціалу, порушення коопераційних зв'язків і зростання витрат на логістику, що впливає на собівартість та знижує міжнародну конкурентоспроможність. Також спостерігається асиметрія технологічного розвитку: підприємства, здатні інвестувати в оновлення, рухаються у напрямі цифровізації та автоматизації, тоді як більшість виробництв продовжують працювати на техніці, що морально застаріла та не відповідає сучасним

стандартам енергоефективності, екологічності й продуктивності. Через це формується розрив між технологічним ядром промисловості та підприємствами другого і третього технологічних укладів.

У таких умовах управління розвитком промислових підприємств потребує переосмислення: від реагування на кризи — до формування моделей випереджального розвитку, здатних враховувати не лише поточні обмеження, а й стратегічні можливості. Саме тому актуальним є комплексне дослідження механізмів розвитку підприємств, які дозволять поєднати модернізацію виробничої бази, структурні зміни, адаптацію бізнес-процесів та формування конкурентних переваг у середовищі високої невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс щодо управління розвитком промислових підприємств охоплює широкий спектр підходів, у яких окремі дослідники акцентують увагу на різних складових цього процесу. Так, Білоус С., Трохименко А., Камінський В. обґрунтовують потребу у стратегічних моделях розвитку, здатних працювати в умовах кризи та військових загроз [1]. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. [8] розвивають цю ідею, підкреслюючи, що стратегічне планування повинно бути інтегроване з постійним моніторингом ринкової ситуації та адаптацією методів планування до умов обмеженості ресурсів. Автори наголошують, що традиційні інструменти втрачають актуальність через нестабільність зовнішнього середовища, а отже підприємствам потрібні системи, які забезпечують гнучкість та швидкість управлінських рішень..

Дем'яненко Т., зосереджується на формуванні організаційно-економічних механізмів управління розвитком, які повинні враховувати технологічні, кадрові, фінансові та управлінські аспекти, оскільки саме взаємодія цих факторів визначає можливості для модернізації та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств [2]. Такої самої думки дотримуються Заїка О.В., Ткаченко В.В., які звертають увагу на необхідність внутрішньої гнучкості підприємства, однак їхні підходи здебільшого сформовані для умов відносної стабільності й не враховують масштабної турбулентності, характерної для сучасної економіки [5].

Значну роль відіграють дослідження, що розглядають технологічний вимір розвитку

промислових підприємств. Захарченко В.І., Ковалік О.А., Гуральська В.В. детально аналізують вплив технологій Індустрії 4.0 -автоматизації, роботизації, цифрових платформ, аналітики даних — на виробничі системи [6]. Автори наголошують, що саме технологічна модернізація є ключем до радикальної трансформації управлінських підходів, проте окреслюють низку бар'єрів: нестачу компетентностей, низьку якість внутрішніх даних, слабкий рівень цифрової готовності підприємств, що істотно стримує темпи розвитку.

Довбня С., Папуша І. [3], Гаркуша О. Ю. [4], Коваленко Н.В. [7], Ястремська О. М. і Ястремська О. О. [14], всебічно систематизували дефініції та підходів до управління розвитком. Авторки зазначають, що у науковому середовищі досі відсутня узгодженість щодо змісту базових понять — "розвиток", "управління розвитком", "потенціал підприємства", "механізм управління розвитком". Розмаїття трактувань, на їхню думку, ускладнює побудову цілісної теоретичної моделі, здатної відобразити міжрівневу природу розвитку, де взаємодіють макроекономічні, галузеві та внутрішньоорганізаційні фактори.

Процеси розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки досліджуються Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О., Ісаєнко О.В. [12]. Автори підкреслюють, що в таких умовах потрібна нова логіка управління — така, що інтегрує стратегічні, організаційні й технологічні зміни в єдину систему.

Водночас більшість дослідників сходяться на думки про відсутність єдиного підходу до трактування сутності розвитку підприємства, принципів управління ним та структури механізмів, що забезпечують цей розвиток [1—14]. Деякі автори розглядають розвиток як наслідок змін у зовнішньому середовищі, інші — як результат внутрішньої трансформації, ще інші наголошують на взаємодії двох груп чинників. Проте усіх об'єднує висновок, що сучасні промислові підприємства функціонують у складних умовах, де окремі підходи не працюють ізольовано, а тому потребують інтеграції в єдину концептуальну модель.

Таким чином, огляд літератури показує, що хоча питання стратегічного, організаційного, технологічного та інноваційного розвитку промислових підприємств досліджується досить широко, залишається нерозв'язаною ключова проблема — відсутність комплексного механізму управління розвитком, який би одночасно охоплював стратегічні цілі, технологічну модернізацію, організаційну трансформацію, кад-

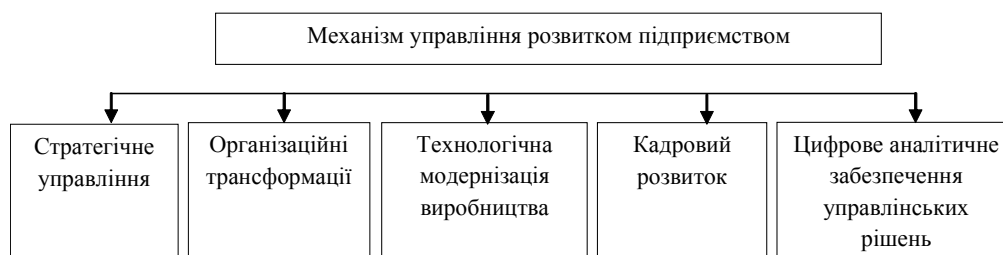


Рис. 1. Структурно-логічна блок-схема механізму управління розвитком промислового підприємства

рове забезпечення, управління змінами та цифрові інструменти. Саме розроблення такого інтегрованого механізму у відповідності до сучасних викликів і визначається як центральне наукове завдання даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є розроблення комплексного механізму управління розвитком промислового підприємства, який інтегрує стратегічні, організаційні, технологічні, кадрові та аналітично-цифрові інструменти, забезпечуючи узгоджений вплив цих складових на формування стійкої траєкторії розвитку в умовах високої турбулентності та структурної трансформації економіки.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління розвитком промислового підприємства в сучасних умовах потребує принципово нової логіки, яка виходить за межі класичних моделей визначення стратегії та технологічного оновлення. Висока турбулентність зовнішнього середовища, структурні деформації економіки, цифровізація та гібридні ризики формують ситуацію, за якої підприємство не може розвиватися за лінійними сценаріями. У зв'язку з цим розвиток слід розглядати як багатовимірний процес взаємодії стратегічних, технологічних, організаційних і кадрових рішень, що функціонують у межах єдиного управлінського механізму. Саме встановлення логічних зв'язків між цими складовими становить основу створення комплексного механізму управління розвитком, який і визначено метою статті.

На відміну від традиційних інтерпретацій, де розвиток пов'язувався з нарощуванням виробничих потужностей або розширенням ринкової частки, сучасні умови вимагають розглядати розвиток як процес зміни внутрішньої структури підприємства, його бізнес-моделі та технологічної платформи. Розвиток повинен забезпечувати не лише зростан-

ня економічних результатів, а й здатність підприємства адаптуватися, відновлюватися, проектувати альтернативні траєкторії функціонування та швидко інтегрувати технологічні інновації. Таким чином, розвиток стає системною категорією, що охоплює всі сфери діяльності.

До ключових компонентів управління розвитком, які формують його механізм належать: стратегічне управління, організаційні трансформації, технологічна модернізація виробництва, кадровий розвиток та цифрово-аналітичне забезпечення управлінських рішень (рис. 1). Усі ці складові в існуючих наукових роботах розглядаються фрагментарно, що зумовлює розрив між окремими підходами та унеможливорює побудову цілісної моделі. Тому важливо визначити внутрішню логіку взаємодії між ними.

Стратегічна компонента розвитку охоплює формування довгострокового бачення, вибір пріоритетних напрямів діяльності та встановлення системи цілей, які узгоджуються з потенціалом підприємства [10]. Особливість сучасного стратегічного управління полягає у необхідності поєднання сценарного підходу з адаптивним плануванням. Наявність сценаріїв дозволяє передбачати альтернативні варіанти розвитку, тоді як адаптивність забезпечує перегляд цілей у відповідь на швидкі зміни середовища. Такий підхід дає можливість підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й використовувати їх для формування конкурентних переваг. Невід'ємною частиною стратегічного управління є система управління ризиками, побудована на принципах запобігання, диверсифікації та відновлення.

Організаційна компонента управління розвитком включає перебудову системи управління, зміну корпоративної культури, удосконалення процесів і перерозподіл ролей всередині організації. Організаційний розвиток має забезпечувати гнучкість, швидкість прийняття рішень, здатність до міжфункціональної взає-



Рис. 2. Процес управління розвитком промислового підприємства

модії та відкритості до інновацій. Це передбачає впровадження процесного та проектного підходів, перехід від ієрархічних структур до матричних або гібридних, а також створення внутрішніх команд розвитку [11]. Важливим елементом організаційної складової є система управління змінами, яка повинна охоплювати діагностику готовності персоналу, комунікаційні практики, підтримку нових моделей поведінки та подолання опору трансформації.

Технологічна складова охоплює модернізацію виробничо-технологічної бази підприємства, впровадження інструментів Індустрії 4.0, автоматизацію операцій та створення цифрових двійників виробничих процесів. Технологічний розвиток є не просто оновленням обладнання — він передбачає формування нової операційної логіки підприємства, де дані стають ключовим ресурсом, а цифрові платформи — основою управлінських рішень. Важливим є те, що технологічні інновації мають узгоджуватися зі стратегічними цілями та кадровим потенціалом, оскільки технологічні зміни без підтримки персоналу не дають очікуваного ефекту. Саме тому модернізація повинна супроводжуватися розбудовою компетенцій, новою організаційною структурою та оптимізацією бізнес-процесів.

Кадровий розвиток виступає окремим вектором механізму управління. У сучасній промисловості персонал уже не розглядається лише як виконавець технологічних операцій; його роль полягає у формуванні інтелектуальної складової розвитку — здатності генерувати ідеї, аналізувати дані, адаптуватися до нових технологій і брати участь у трансформаційних процесах. Тому система управління розвитком повинна поєднувати навчання, перепідготовку, розвиток лідерства та створення інноваційного середовища, де працівники мотивовані до участі у змінах.

Цифрово-аналітична складова є зв'язувальним елементом усієї системи управління розвитком. Її призначення — забезпечити інформаційну підтримку прийняття рішень, моніто-

ринг ключових показників, прогнозування результатів, виявлення залежності і визначення найбільш ефективних управлінських дій. Аналітичні інструменти дозволяють підвищити точність стратегічного планування, оптимізувати виробничі процеси, оцінювати ризики та моделювати сценарії. Використання цифрових платформ, інтегрованих систем управління та технологій обробки даних створює засади для побудови інтелектуальної моделі розвитку підприємства.

На основі визначених компонентів сформовано авторський підхід до створення комплексного механізму управління розвитком промислового підприємства. Його ключовою особливістю є інтеграція різних видів діяльності в єдину систему, де кожна складова не функціонує ізольовано, а підсилює інші елементи. Стратегічні цілі визначають напрями модернізації та організаційних змін; технологічні інновації формують вимоги до компетенцій персоналу; організаційні трансформації створюють умови для впровадження цифрових інструментів; аналітичні системи забезпечують контроль, оцінку та коригування процесів розвитку. Така багаторівнева взаємодія формує синергетичний ефект, коли результат перевищує суму окремих дій.

Пропонований механізм дозволяє підприємству функціонувати в умовах невизначеності, вибудовувати стійкі траєкторії розвитку та мінімізувати негативний вплив зовнішніх шоків. Він дає змогу формувати довгострокові переваги не лише за рахунок технологічних або фінансових ресурсів, а й через управлінську зрілість, гнучкість, здатність до передбачення та швидкого відновлення. Застосування комплексного механізму управління розвитком сприятиме не тільки підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, а й розширенню стратегічних можливостей підприємства.

Для забезпечення дієвості запропонованого механізму доцільно використання системно-сценарного підходу до управління розвитком

промислового підприємства. Його сутність полягає у поєднанні методології системного аналізу із сценарним прогнозуванням стратегічної динаміки. Системна складова дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціо-технічну систему, у якій стратегічні, технологічні, організаційні, кадрові й аналітично-цифрові елементи формують взаємозалежну структуру. Сценарний підхід забезпечує здатність моделювати альтернативні траєкторії розвитку, враховуючи інституційні зміни, техногенні ризики, доступність інвестицій, релокацію виробництва, технологічні прориви та доступ до людського капіталу. Завдяки цьому управління розвитком виходить за межі лінійного планування та трансформується у динамічний процес проєктування майбутнього стану підприємства.

Запропонований підхід передбачає циклічність управління розвитком (рисунк 2).

На першому етапі здійснюється оцінювання технологічної, організаційної та кадрової зрілості підприємства, що слугує базою для визначення пріоритетів трансформації.

Етап проєктування включає формування портфеля стратегічних ініціатив, узгоджених із ресурсними можливостями. На етапі моделювання сценаріїв за допомогою цифрово-аналітичних інструментів проводиться оцінювання наслідків управлінських рішень та рівня ризиків. Реалізація супроводжується впровадженням організаційних і технологічних змін, а контроль — використанням КРІ та прогнозно-аналітичних розрахунків для своєчасного коригування. Таким чином механізм набуває адаптивного характеру, забезпечуючи гнучке реагування на турбулентність зовнішнього середовища.

Перевагою системно-сценарного підходу є можливість формування портфеля майбутніх можливостей підприємства, а не лише реалізації поточних потреб. Це розширює стратегічний горизонт управління, дозволяючи підприємству проактивно адаптувати свою бізнес-модель та виробничу платформу до очікуваних трендів і загроз. Крім того, інтеграція сценарного моделювання з цифровою аналітикою підвищує точність управлінських рішень, дає змогу визначати критичні фактори успіху та оптимізувати розподіл ресурсів між напрямками розвитку.

Запровадження описаного механізму створює новий підхід до забезпечення розвитку промислового підприємства — не через статичні програми модернізації, а через безперервний пошук оптимальної конфігурації технологій, компетенцій, структури й управління. У

результаті підприємство отримує здатність не просто долати негативні впливи середовища, а й формувати нові ринки, створювати інноваційну цінність та підвищувати стійкість економічних результатів у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнних дій управління розвитком промислового підприємства набуває якісно нових характеристик, оскільки діяльність суб'єктів господарювання відбувається в середовищі постійної загрози, руйнування енергетичної інфраструктури, релокації виробничих потужностей і нестачі ресурсів. За таких умов стратегічні рішення втрачають стабільність часових орієнтирів, а отже виникає потреба у використанні підходу, що дозволяє підприємству адаптуватися до різних варіантів майбутнього. Саме системно-сценарний підхід забезпечує таку гнучкість, адже він поєднує комплексний аналіз внутрішньої системи підприємства з моделюванням альтернативних сценаріїв розвитку залежно від інтенсивності ризиків та швидкості відновлення економічного середовища.

У межах цього підходу підприємство розглядається як різномірне соціо-технічна система, функціонування якої визначається взаємодією стратегічних, технологічних, кадрових, організаційних та цифрово-аналітичних компонентів. Воєнні загрози порушують стабільність кожної з них: персонал може бути втрачено або переміщено, технологічні ланцюги — зруйновані, доступ до ринків — обмежений, інвестиційні рішення — відкладені на невизначений термін. Тому системний аналіз дозволяє виявити "вузли вразливості" підприємства, а сценарне моделювання — сформувати альтернативні траєкторії дій для забезпечення безперервності виробництва.

Особливістю запропонованого підходу є акцент на стійкості системи: підприємство не лише протидіє зовнішнім впливам, але й намагається використати кризові можливості для технологічного стрибка та оновлення виробничої моделі. Сценарне прогнозування допомагає оцінювати ймовірність та наслідки воєнних загроз, визначати пріоритетні напрями інвестицій, обґрунтовувати рішення щодо релокації виробничих потужностей і реструктуризації бізнес-моделі.

Цифрово-аналітичні інструменти відіграють вирішальну роль у реалізації системно-сценарного підходу, забезпечуючи оперативний моніторинг ключових показників, ідентифікацію критичних відхилень, прогнозування стану виробничої системи та відстеження виконання стратегічних ініціатив у реальному часі. Це створює основу для адаптивного управління, коли стратегія постійно коригується відпо-

відно до актуальних ризиків, доступності ресурсів і динаміки воєнної ситуації.

Таким чином, системно-сценарний підхід виступає концептуальним ядром комплексного механізму управління розвитком промислового підприємства в умовах війни. Він забезпечує не лише підтримання основних функцій у період критичних загроз, а й формування потенціалу для прискореного відновлення, модернізації технологій та зміцнення конкурентних позицій після завершення бойових дій. Такий підхід дозволяє підприємству не пристосовуватися до обставин, а активно конструювати власне майбутнє, виходячи з передбачення можливих сценаріїв розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження доведено, що фрагментарність існуючих наукових підходів до управління розвитком промислових підприємств унеможливорює забезпечення їх стійкого функціонування в умовах воєнної турбулентності. На основі ґрунтовного аналізу встановлено необхідність інтеграції стратегічної орієнтації, технологічної модернізації, організаційної трансформації, кадрового розвитку та цифрової аналітики в єдиний управлінський механізм. Запропоновано власну концептуальну модель комплексного механізму управління розвитком, що забезпечує узгоджений вплив ключових елементів на динаміку трансформацій підприємства. Наукова новизна полягає у визначенні системно-сценарного підходу як методологічної основи механізму, що дає змогу поєднувати адаптивність оперативних рішень із довгостроковим формуванням стійких траєкторій розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на методичну розробку інструментів сценарного прогнозування розвитку промислових підприємств із урахуванням ступеня їх цифрової готовності та ризиків безпеки. Перспективними є побудова галузево-орієнтованих моделей системно-сценарного управління, формування показників оцінювання стійкості й антикрихкості промислових систем, а також створення цифрових платформ підтримки прийняття стратегічних рішень у реальному часі. Окрему увагу варто приділити питанням інтеграції українських підприємств у відновлені логістичні й виробничі ланцюги у післявоєнний період.

Література:

1. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприєм-

ства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.

2. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 19—25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).

3. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499/>.

4. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128—133.

5. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: [//doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55).

6. Захарченко В.І., Ковалік О.А., Гуральська В.В. Управління розвитком промислового підприємства в умовах індустрії 4.0. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 2. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d200315f-5626-479b-9d2d-a7c2cbe577ec/content>.

7. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 71—83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>.

8. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>.

9. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 101—105.

10. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. № 20. 2013. С. 21—26.

11. Пуліна Т.В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. Бізнес Інформ, 2013, 5, с. 145—152.

12. Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О., Ісаєнко О.В. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. Ефективна економіка. 2025.

№ 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31>

13. Ходирєва, О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2022. № 1 (105). С. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>.

14. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 214—226.

References:

1. Bilous, S., Trokhymenko, A. and Kaminskyi, V. (2024), "Strategic management of enterprise development in times of crisis and military challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68.

2. Demianenko, T. (2024), "Formation of organizational and economic mechanism for managing industrial enterprise development", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 19—25.

3. Dovbnia, S. and Papusha, I. (2022), "Evolution of strategic management and features of its current stage", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40.

4. Harkusha, O.Yu. (2014), "Conceptual approach to the formation of a mechanism for managing the development of a winemaking enterprise", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 6, no. 2, pp. 128—133.

5. Zaika, O.V. and Tkachenko, V.V. (2022), "Enterprise development management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43.

6. Zakharchenko, V.I., Kovalik, O.A. and Hural'ska, V.V. (2022), "Management of industrial enterprise development in the conditions of Industry 4.0", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 2.

7. Kovalenko, N.V. (2019), "Management of the development of industrial enterprises: theoretical component", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6 (74), pp. 71—83.

8. Nosan, N.S., Yakymenko, T.V. and Panchenko, R.V. (2023), "Strategic planning of enterprise activities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56.

9. Protasova, L.V. (2021), "Strategic planning for enterprise development: features of assessment and integration", *Visnyk Zhytomir'skoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 101—105.

10. Pulina, T.V. (2013), "Interrelation of development strategy and competitive strategy of the food industry enterprise", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 21—26.

11. Pulina, T.V. (2013), "Information support for the creation and development of cluster as-

sociations of food industry enterprises", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 145—152.

12. Rudachenko, O.O., Tararuiev, Yu.O. and Isaenko, O.V. (2025), "Strategic management of industrial enterprise development in a transformational economy", *Efektivna ekonomika*, vol. 5.

13. Khodyrieva, O. (2022), "Formation of a mechanism for managing the development of industrial enterprises based on a systemic approach", *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, vol. 1 (105), pp. 34—39.

14. Yastremska, O.M. and Yastremska, O.O. (2020), "Enterprise development management: clarification of theoretical provisions", *Problems of the Economy*, vol. 1 (43), pp. 214—226.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 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 331.522.4:355/359

Р. В. Яковенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.55

ВІДТВОРЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

R. Yakovenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Management and Economics, Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnyts'kyj

COMMUNICATION COMPONENT OF HUMAN POTENTIAL REPRODUCTION IN THE FIELD OF TECHNICAL SERVICE QUALITY MANAGEMENT

Зростання ролі технічного сервісу під час російсько-української війни обумовлена тим, що: 1) активні бойові дії обумовили погіршення загального матеріального стану споживачів, що призвело до того, що вони стали менше купувати готову продукцію і більше ремонтувати те, що в принципі можна відремонтувати; 2) в якості реакції на перший пункт в процесі дії ринкового механізму багато підприємств (з числа тих, що залишились з початку війни) переорієнтовують свою діяльність зі сфери створення нових товарів на ремонт тих, що були вироблені раніше або створюють служби технічного сервісу; 3) початок війни призвів до того, що суттєва частка матеріальних об'єктів стала руйнуватись та втрачати свої споживчі характеристики не внаслідок низької якості, створеної у процесі виробництва, а через їх ушкодження, пов'язані з прямими чи непрямими наслідками бойових дій; 4) засоби ведення війни та її обслуговування підлягають підвищеному ризику руйнувань та ушкоджень, що призводить до неможливості їх подальшого використання за призначенням. Наявність технічних служб, що спроможні оперативно та якісно лагодити зокрема військову техніку та засоби подвійного призначення, спроможні потужно змінювати характер ведення бойових дій як на окремих ділянках фронту, так і на цілих напрямках.

Наукова новизна запропонованого матеріалу визначається комбонуванням трьох елементів дослідження (комунікацій, людського потенціалу та технічного сервісу), що не було здійснено до цього моменту, а також їх розташуванням у структурі хаотичної випадковості, яку формує війна.

Метою статті є розкриття ролі та можливостей комунікаційної складової людського потенціалу, її впливу на розвиток технічного сервісу; визначення принципів розширеного відтворення людського потенціалу та його впливу на військову ситуацію.

У статті проаналізовано еволюцію та роль поняття "комунікації" як організаційно-економічної категорії, проведено порівняльна характеристика діяльності служби сервісу залежно від її статусу, визначено можливості та перспективи поліпшення роботи сервісних служб з урахуванням застосування комунікаційної складової людського потенціалу.

The growth of the role of technical service during the Russian-Ukrainian war is due to the fact that: 1) active hostilities led to a deterioration in the general material condition of consumers, which led to the fact that they starts to buy less final goods and repair more things that, in principle, can be repaired; 2) as a reaction to the first point, in the process of the market mechanism, many enterprises (among those that remained since the beginning of the war) reoriented their activities from the sphere of creating new goods to repairing those that were produced earlier or created technical service

services; 3) the beginning of the war led to the fact that a significant proportion of material objects began to be destroyed and lose their consumer characteristics not due to the low quality created in the production process, but due to their damage associated with the direct or indirect consequences of the hostilities; 4) the means of waging war and its maintenance are subject to an increased risk of destruction and damage, which leads to the impossibility of their further use for their intended purpose. The presence of technical services capable of promptly and qualitatively repairing, in particular, military equipment and dual-purpose means, capable of powerfully changing the nature of combat operations both on individual sections of the front and in entire directions.

The scientific novelty of the proposed material is determined by the arrangement of three elements of the study (communications, human potential and technical service), which has not been carried out to this point, as well as their location in the structure of chaotic randomness formed by war.

The purpose of the article is to reveal the role and capabilities of the communication component of human potential, its impact on the development of technical service; to determine the principles of expanded reproduction of human potential and its impact on the military situation.

The article analyzes the evolution and role of the concept of "communications" as an organizational and economic category, conducts a comparative characteristic of the activity of the service depending on its status, identifies the possibilities and prospects for improving the work of services taking into account the use of the communication component of human potential.

*Ключові слова: людський потенціал; комунікації; технічний сервіс; управління якістю.
Key words: human potential; communications; technical service; quality management.*

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

Зростання ролі технічного сервісу під час російсько-української війни обумовлена чинниками, що наведені нижче.

По-перше, активні бойові дії обумовили погіршення загального матеріального стану споживачів, що призвело до того, що вони стали менше купувати готову продукцію і більше ремонтувати те, що в принципі можна відремонтувати.

По-друге, в якості реакції на перший пункт у процесі дії ринкового механізму багато підприємств (з числа тих, що залишились з початку війни) переорієнтовують свою діяльність зі сфери створення нових товарів на ремонт тих, що були вироблені раніше, або створюють служби технічного сервісу.

По-третє, початок війни призвів до того, що суттєва частка матеріальних об'єктів стала руйнуватись та втрачати свої споживчі характеристики не внаслідок низької якості, створеної у процесі виробництва, а через їх ушкодження, пов'язані з прямими чи непрямыми наслідками бойових дій.

По-четверте, засоби ведення війни та її обслуговування підлягають підвищеному ризику руйнувань та ушкоджень, що призводить до

неможливості їх подальшого використання за призначенням. Наявність технічних служб, що спроможні оперативно та якісно лагодити зокрема військову техніку та засоби подвійного призначення, спроможні потужно змінювати характер ведення бойових дій як на окремих ділянках фронту, так і на цілих напрямках.

Наведені чинники обґрунтовують прикладне та екзистенційне значення запропонованого дослідження для сучасної практики організації військової економіки України та формують нові пріоритети у сфері теоретичного знання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження технічного сервісу в Україні системно здійснюють такі науковці як: Швець Л.В., Паладійчук Ю.Б., Труханська О.О., Ковналюк О.В., Кіяшко В.М., Колісник М.В., Сукач М.К., Дідур В.В. та ін.

Роль комунікацій у системі управління досліджено у працях таких вчених як: І.В. Шпекторенко, В.М. Дрешпак, Ж. Крисько, Н.В. Германюк, З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар та ін.

Проблеми відтворення людського потенціалу в Україні розкрили у своїх працях В. Іванова, А.О. Сігайов, О.В. Шинкарук, М.А. Ажажа, В.П. Антонюк, Р.В. Яковенко тощо.

НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Наукова новизна запропонованого матеріалу визначається компонуванням трьох елементів дослідження (комунікацій, людського потенціалу та технічного сервісу), що не було здійснено до цього моменту, а також їх розташуванням у структурі хаотичної випадковості, яку формує війна.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття ролі та можливостей комунікаційної складової людського потенціалу, її впливу на розвиток технічного сервісу; визначення принципів розширеного відтворення людського потенціалу та його впливу на військову ситуацію.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Специфіка технічного сервісу, як особливої сфери діяльності, полягає у тому, що вона опосередковує відносини між споживачем або користувачем (якщо йдеться про орендні відносини або відносини лізингу) певної продукції та її виробником у разі виникнення та виявлення наявних дефектів, надає потужну інформацію щодо можливих проблем експлуатації придбаного споживачем товару, допомагає вносити конструкційні удосконалення у виробничий процес та у процес експлуатації виробленої продукції. Тобто, служба технічного сервісу, за таких умов, виступає не лише як один з визначальних суб'єктів управління якістю, а й є індикатором якості роботи певних виробників, зокрема тих, що створюють дефектну

Таблиця 1. Порівняльна характеристика діяльності служби сервісу залежно від її статусу

Характеристика комунікацій	Статус служби технічного сервісу	
	Служба сервісу як підрозділ виробника	Служба сервісу як незалежна організація
Пріоритет обслуговування	Абсолютний пріоритет – обслуговування бази виробництва, інше – залежно від конкурентної стратегії виробника. Якщо служба сервісу відмовляється обслуговувати певних клієнтів – вона повинна мати достатньо аргументоване пояснення цього, яке має надаватись стейкхолдеру у максимально делікатній і зрозумілій формі	Не є чітко визначеним параметром, може змінюватись залежно від різних чинників (досвід роботи з товарами різних виробників, особиста зацікавленість керівництва, співпраця з місцевими органами влади, зміна ринкової кон'юнктури тощо)
Рівень самостійності у взаємодії зі стейкхолдерами	Повне або суттєве підпорядкування загальному керівництву. Отримання замовлень «на стороні» є можливим лише у разі погодження з вищим керівництвом	Наявність власної ініціативи, вибір об'єкта залежно від його економічних або психологічних переваг
Зворотний зв'язок	Розглядається у першу чергу як реакція керівника служби сервісу на розпорядження вищого керівництва підприємства та полягає в ступені їх виконання та реакції на них	Розглядається як реакція клієнтів на виконані роботи, зокрема як рівень задоволення роботою служби сервісу з боку клієнтів
Загальна мета комунікацій	Формування позитивного іміджу всього комплексу підприємства, що формується через мінімізацію взаємодії служби сервісу з клієнтами	Формування позитивного іміджу служби технічного сервісу, що формується на підставі якості робіт та оперативності реагування на запити клієнтів. За умови підвищення рівня обізнаності щодо служби сервісу може страждати репутація певних виробників
Довгострокова стратегія комунікацій з клієнтами	Має бути відсутня: якщо клієнт на постійній основі звертається до служби сервісу, це означає, що виробник не реагує на дефекти та проблемні ділянки	Має бути присутня: користувачі різних товарів, що підлягають експлуатації, можуть звертатись до служби сервісу незалежно від того, продукція якої фірми в них не працює повноцінно

Джерело: розроблено автором самостійно.

продукцію, що проявляється в процесі її експлуатації.

У тому разі, якщо служба технічного сервісу є підрозділом, що організаційно входить до складу виробника, функції технічного сервісу є доволі обмеженими у сфері їх відповідальності і такими, що регламентуються загальним керівництвом. Якщо ж служба технічного сервісу є окремою незалежною організацією, окремою юридичною особою, вона самостійно визначає регламент комунікацій зі стейкхолдерами (зацікавленими особами), режим роботи, ритмічність та інтенсивність своєї діяльності. Детальна характеристика роботи служби сервісу залежно від приналежності до одного з виробників продукції, на яку поширюється дія сервісних послуг, наведена у таблиці 1.

Служби сервісу, як і постачальники ресурсів та суб'єкти реалізації готової продукції, можуть виступати об'єктами вертикальної конкурентної інтеграції, а також інструментами впливу на конкурентну ситуацію в даному сегменті ринку. Через обслуговування або відмову від обслуговування певних товарів можна впливати на попит на певні засоби виробництва.

Варто зазначити, що попит на засоби виробництва є більш "тонкою матерією", якщо його порівнювати з попитом на предмети споживання, оскільки за промислової доби він існує в набагато обмеженішій кількості. Саме тому комунікація зі споживачами засобів виробництва є набагато більш відповідальною справою і вимагає ретельної уваги до її планування та реалізації.

Загальна діалектична особливість сервісного обслуговування полягає у тому, що чим краще налагоджено виробництво — тим меншою є потреба у сервісній службі: її структурі, обсязі робіт та кваліфікаційних вимогах до працівників. І навпаки: вимоги до сервісної служби зростають тим потужніше — чим гірше налагодженим є виробничий процес, і чим нижчою якістю відрізняється процес створення продукції, що підлягає реалізації. У разі максимально можливої ефективності виробничого процесу, робота технічного сервісу є умовною, незначною за обсягами і підлягає суворому нормуванню та контролю за обсягами та структурою виконуваних робіт. Якщо користуватись параметрами формальної логіки, будь-яка служба технічного сервісу, незалежно від рівня її відокремлення від виробника продукції, що обслуговується, зацікавлена в тому, щоб виробник

припускався якомога більшої кількості помилок, які призведуть до збільшення обсягу робіт технічного сервісу. І, водночас, якщо матиме місце бездоганне виробництво продукції — служби технічного сервісу втратять своє значення для суспільства.

Комунікації — це процес особистої або опосередкованої взаємодії декількох осіб, які доволі часто можуть переслідувати протилежні інтереси, що може бути визначений як система сформованих відносин з усіма свідомими елементами оточуючого середовища, в яких суб'єкт налагодження (ініціатор) комунікацій має пряму чи опосередковану економічну чи іншу зацікавленість. Комунікації відіграють визначальну роль як інструмент управління якістю, що полягає у зборі рекламацій та відгуків споживачів, що дозволяє найповніше орієнтуватись у смаках та уподобаннях споживачів.

У загальному вигляді, людський потенціал складається з пізнавальних та агностичних складових. Агностична складова людського потенціалу включає в себе творчість, інтуїцію, наявність (а також появу та зникнення) підприємницьких здібностей, спроможність нерационального передбачення [1, с. 126].

На іншому полюсі розташовується пізнавальна складова, яка характеризується набутими професійними здібностями до раціональної праці, морально-етичними чинниками, фізичними характеристиками та культурно-ментальними складовими [1, с. 126]. Людський потенціал використовує його комунікаційну складову не у вигляді структурного елемента, а в якості "клею", що дозволяє відтворювати вищеперераховані компоненти людського потенціалу та формувати відповідний суспільний клімат, що сприяє розвитку та відтворенню людини.

Також комунікативний потенціал сприяє відтворенню здібностей "сукупної" людини через можливості передання особистого досвіду та навичок, засвоєння та передачу інформації виробничого та суспільного призначення, формування, розвиток та розширене відтворення окремих структурних елементів людського потенціалу.

Ініціатором комунікацій може виступати будь-який суб'єкт, що переслідує свої особисті цілі, а саме: виробник продукції, представник громадськості, служба сервісу, потенційний клієнт тощо. Також у якості ініціатора може бути задіяний представник конкурента, що бажає спровокувати представника служби технічного сервісу та виставити його

у поганому світі; до цього теж варто бути готовим.

Стратегія комунікації може включати в себе не лише роботу з безпосередніми проблемами клієнтської бази, а й надання консультацій, ознайомлення з новими зразками продукції тощо. Принципово важливим моментом у цьому розрізі є охоплення якомога ширшої аудиторії та кратне збільшення кола спілкування.

Економічною специфікою діяльності служби технічного сервісу є те, що як правило вона не потребує широкої реклами стосовно своєї діяльності, достатнім є мінімальне інформування споживачів стосовно свого існування та надання відповідних контактних даних. Той, хто має обладнання, яке не працює — зацікавлений у пошуку ремонтника, а не навпаки. Ініціатором відносин зі службою технічного сервісу в більшості випадків є споживач, що користується продукцією з дефектами.

Поняття "комунікації" перебуває у стані постійного змістового збагачення і передбачає всі форми особистих та опосередкованих контактів представників служби технічного сервісу з реальними та потенційними контактними групами, до яких належать: споживачі продукції, яку можуть обслуговувати сервісні центри; виробники продукції, що підлягає або може підлягати обслуговуванню; домогосподарства, що можуть надавати свою робочу силу та людський капітал для роботи у сервісному центрі; виробники та/або постачальники основних та обігових засобів, що задіяні в якості засобів виробництва сервісної служби; представники державної та місцевої влади, які можуть виступати в якості регуляторних органів, замовників певних видів робіт або реалізації певних соціальних проектів; клієнтська база — споживачі продукції виробника, що демонструє певні ускладнення в експлуатації; ЗМІ та блогосфера.

Найпоширенішою формою комунікацій є спілкування — передача думок, поглядів та емоцій людини в процесі взаємовідносин між людьми. Існує 2 види спілкування: безпосереднє, або мовне (вербалізоване) та опосередковане [2, с. 21]. Специфіка цивілізаційного поступу сучасного світу, який не лишив осторонь і нашу державу, полягає у тому, що процес комунікацій дедалі більше переміщується у сферу віртуального, опосередкованого спілкування завдяки поширенню інформаційних технологій та доступності пристроїв, що дають можливість спілкуватись на відстані. Посиленню цієї тенденції сприяють негаразди, що супроводжують існування нашої держави

з 2014 року: війна, пандемія і знов війна... Представники служб технічного сервісу добре обізнані з проблем, що виникали та можуть виникнути у цьому розрізі.

Безпосереднє спілкування супроводжується мімікою, жестами, інтонацією. До його видів відносять: публічний виступ, ділову бесіду, службову нараду, переговори, тощо. Опосередковане спілкування складається з листів, ЗМІ, книг, відео, звукозапису, передачі інформації через інтернет.

Розрізняють такі функції ділового спілкування:

1) інформативно-комунікативну, передачу-прийом інформації;

2) регулятивно-комунікативну, в процесі якої відбувається корегування поведінки опонента, здійснюється вплив на прийняття рішень людиною;

3) афективно-комунікативну, коли відбувається взаємокорекція поведінки співрозмовників [2, с. 21].

Перша функція є найбільш поширеною в системі загальних відносин будь-якої організації, може мати місце у тому числі й як реакція будь-якого стейкхолдера на діяльність служби сервісу, тобто вона може підсумовувати тривалу систему комунікацій, що вже включала в себе другу та третю функції.

Друга функція використовується в процесі переконання прийняття правильного, на думку служби сервісу, рішення. Тут може виникнути моральна дилема: або виконати поставлене завдання максимально швидко з мінімальними витратами ресурсів з боку замовника, або ж максимально розтягти виконання завдання у часі, визнати його уявну підвищену складність та примусити клієнта викласти максимально можливу суму компенсації за виконані роботи. Це є можливим у разі обмеженої поінформованості контрагента стосовно технічних параметрів проблеми, що виникла. Але, крім суто морального аспекту, тут існує загроза викриття непорядних намірів і наслідком цього може бути негативний зворотний зв'язок і формування негативної репутації компанії.

Третя функція є найбільш поширеною в системі відносин у межах однієї компанії, внаслідок реалізації якої відбувається узгодження соціально-економічних інтересів між різними групами працівників, між працівниками і керівним складом, між керівниками різних рівнів. Але також вона може мати місце і в умовах, коли відбувається узгодження інтересів представників організації з контрагентами, зокрема щодо визначення розміру оплати за сервісні

послуги, умов та специфіки їх виконання. Чим більш сприятливою є ринкова модель, в якій працює служба технічного сервісу, — тим менше компромісів вона передбачає. Фірма, яка взагалі ігнорує афективно-комунікативну функцію характеризується тим, що вона: а) працює на мінімальних граничних прибутках; б) є абсолютним монополістом на ринку; в) ігнорує звичайні норми здорового глузду та причинно-наслідковий зв'язок; г) поєднує декілька з наведених вище характеристик.

Значення комунікацій у системі управління технічним сервісом полягає у створенні додаткових можливостей розвитку певного бізнесу, з яким співпрацює служба технічного сервісу. Найцікавішим у цій царині є те, що додаткові можливості можуть бути створені як у сфері виробництва та управління ним, так і у сфері психологічної взаємодії, зокрема через застосування максимально сприятливих параметрів особистого спілкування, оперативності обробки інформації та реагування на неї з боку сервісної служби.

До психологічних параметрів взаємодії сервісної служби з клієнтами/стейкхолдерами, на нашу думку, варто віднести:

- ввічливість та лаконічність у формуванні та формулюванні висловів, запитів та пропозицій;

- вчасність реакцій, адекватність та уникнення шаблонів у формуванні меседжів. Варто уникати дуже швидких відповідей — у протилежній стороні в сфері спілкування не повинно формуватись враження, що з нею працюють за відпрацьованим алгоритмом — відповіді та підходи до комунікування з кожним клієнтом мають бути максимально індивідуалізованими і не створювати враження, що це працює бот. Також дуже швидка відповідь може створити враження, що у сервісного центру відсутні клієнти, вони мають багато вільного часу і можуть миттєво реагувати на звернення;

- прагнення перенесення комунікацій з віртуальної чи опосередкованої площини у реальний вимір, здійснення спілкування через голосовий або відеозв'язок, налагодження системи особистих зустрічей;

- повага до часу стейкхолдера: не варто затягувати комунікаційні процедури на дуже значний термін, оскільки це може призвести в тому числі й до негативних наслідків. Це стосується як прямого безпосереднього спілкування (йдеться наприклад про тривалість розмови), так і опосередкованого: говоримо про тривалість відеороликів, обсяг

документів, з якими треба ознайомитись, кількість питань у анкетах та опитувальниках, що створюють додаткові можливості для переконання тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВИДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Правильно організовані та налагоджені комунікації в сучасному світі є розгалуженим параметром ефективної діяльності окремої компанії, чинником її ефективної діяльності в сфері управління якістю, зокрема в сфері аналізу скарг і рекламацій споживачів/користувачів виробленої продукції, та є безпосереднім інструментом розвитку людських здібностей.

Налагоджена діяльність служб технічного сервісу сприяє вчасному відновленню роботи пошкоджених або неякісних технічних об'єктів, що сприяє нормалізації роботи підприємств та засобів, що використовуються силами опору для захисту держави.

Відтворення людського потенціалу при цьому здійснюється через інформаційний, регулятивний та афективний механізми; все це супроводжується розвитком форм та методів комунікацій.

Література:

1. Яковенко Р. В. Людський потенціал: економічний зміст, структура та характеристика. Зовнішня торгівля: право та економіка. Київ: Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі. 2008. № 5 (40). С. 126–130.

2. Яковенко Р. В. Етика та психологія ділового спілкування: конспект лекцій. Кіровоград: КІРУЕ, 2002. 26 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/3c5f6ceb-726e-4f41-b970-c459e87b3601/contentF> (дата звернення: 27.05.2025).

References:

1. Yakovenko, R.V. (2008), "Human potential: economic content, structure and characteristics", *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, vol. 5 (40), pp. 126—130.

2. Yakovenko, R.V. (2002), *Etyka ta psykhohiia dilovoho spilkuвання [Ethics and psychology of business communication]*, KIRUE, Kirovohrad, Ukraine, available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/3c5f6ceb-726e-4f41-b970-c459e87b3601/contentF> (Accessed 27 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

УДК 005.334

Д. С. Корольов,
PhD з менеджменту, докторант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.61

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ: КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

D. Korolov,
PhD in Management, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Doctoral Candidate of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technologies

CRISIS MANAGEMENT OF CORPORATIONS: COMPETENCIES OF A MODERN MANAGER

У статті розглянуто сучасний підхід до антикризового управління корпораціями в умовах високої турбулентності бізнес-середовища, цифрової трансформації та воєнних загроз, що істотно ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень. Проведено узагальнення провідних наукових напрацювань щодо компетентностей антикризового менеджера та визначено вимоги до його професійної, комунікативної та лідерської підготовки. Показано, що ефективне антикризове управління ґрунтується на здатності менеджера стратегічно мислити, швидко адаптуватися до нових умов, управляти інформаційними потоками та цифровими ризиками, налагоджувати плідну взаємодію зі стейкхолдерами й забезпечувати безпеку персоналу. Наголошено на важливості розвитку цифрових компетенцій, застосування інноваційних підходів, формування прозорих комунікацій і дотримання принципів інклюзивності та соціальної відповідальності. Визначено ключові функції антикризового менеджера.

The article examines modern approaches to crisis management in corporations operating under conditions of heightened turbulence, digital transformation, and wartime challenges that significantly complicate managerial decision-making. It summarizes key scientific findings on the competencies required of a contemporary crisis manager and outlines essential professional, communicative, and leadership qualities. The study emphasizes that effective crisis management relies on the manager's ability to think strategically, adapt rapidly to changing circumstances, manage information flows and digital risks, maintain transparent communication with stakeholders, and ensure the physical and informational security of personnel. Special attention is given to the development of digital skills, implementation of innovative tools, and adherence to the principles of inclusiveness, ethics, and social responsibility. The article identifies the main functions of a crisis manager, including the development of anti-crisis strategies, creation of secure information channels, risk management, employee motivation, and efficient organization of remote work systems. It is concluded that a comprehensive and multidimensional approach to management enhances corporate resilience to external and internal threats. The article also highlights prospects for further research, particularly in the integration of artificial intelligence into crisis management processes, improvement of stakeholder interaction models, and promotion of inclusive and barrier-free corporate environments.

Additionally, the study underscores the importance of building a corporate culture that supports trust, transparency, and employee engagement, as these factors significantly influence the effectiveness of crisis response measures. The research suggests that corporations with strong internal communication, well-developed support systems, and a proactive approach to organizational learning are better equipped to withstand crises and recover more rapidly. By fostering continuous professional development and encouraging open dialogue within teams, crisis managers can strengthen collective problem-solving capacity and enhance organizational adaptability.

Ключові слова: антикризове управління, корпорація, менеджер, лідерство, ризики, цифровізація, стейкхолдери.

Key words: crisis management, corporation, manager, leadership, risks, digitalization, stakeholders.

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

Під час свого життєвого циклу будь-яка корпорація стикається з різного роду змінами, на які повинні реагувати відповідальні особи. Потрібно зауважити, що в період сучасних трансформаційних змін ведення бізнесу в цілому, в епоху глобалізації та тотальної цифровізації, антикризовим менеджерам, з одного боку, легше знайти позитивні приклади успішного впровадження антикризових заходів на інших підприємствах та застосувати найкращі практики у себе, а з іншого боку, власні напрацювання антикризових менеджерів можуть стати об'єктом хижацьких практик, тож, на нашу думку, доволі актуальним завданням на сьогодні є досягнення балансу, при якому антикризові менеджери в розумному вимірі можуть скористуватися чужими напрацюваннями та поділитися чи погодитися на використання власних ідей іншими особами сторонніх організацій. Також важливим підґрунтям досягнення позитивного результату роботи корпорації є сучасний менталітет лідера або менеджера, володіння ним сучасними і необхідними знаннями для розробки та головне — втілення задуманих ідей в контексті антикризового управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Про важливість використання та захисту інформаційних потоків знаходимо слушні про-

позиції науковців Львівського торговельно-економічного університету, які наголошують, що інформаційні технології все більше і більше захоплюють робочі процеси на підприємствах, а при цьому менеджерам потрібно використовувати сучасні інструменти захисту інформації, окрім того, науковці пропонують дієвий організаційний механізм, який доцільно використовувати в кризових умовах на основі інформаційних технологій [1].

У дослідженні професора Віктора Алькеми знаходимо слушні пропозиції по укріпленню ділової репутації підприємства [2]. Ми згодні, що менеджери повинні застосовувати значні зусилля для побудови прозорих комунікацій із стейкхолдерами, адже від цього напряму залежить імідж, ділова репутація та врешті-решт конкурентоспроможність конкретного підприємства. Особливу увагу дослідник приділяє питанням цифровізації, пропонуючи конкретні дії менеджерів підприємства — від побудови бренду, який всім стає добре відомим, до корпоративної цифрової соціальної солідарності, що сприяє підвищенню довіри до даного підприємства.

Колектив науковців з Харківського політехнічного університету слушно зауважують, що одне з основних вмінь сучасного менеджера — це вміння вибрати найбільш ефективний для підприємства варіант захисту та протидіяти кризам та ризикам настання цих криз [3].

У дослідженнях [4—6] знаходимо аргументи науковців щодо необхідності запровадження принципів сталого розвитку у повсякденній активності суб'єктів господарювання. Безумов-

но, сучасний антикризовий менеджер повинен бути екологічно, економічно та соціально орієнтованим аби бізнес, який він очолює, був би інклюзивним [7], тобто таким, що є корисним не лише для власника бізнесу, а й для суспільства в цілому.

Про необхідність нових підходів в лідерстві знаходимо тези дослідниці Жанни Крисько, яка наполягає на прозорості, етичності та соціальній відповідальності сучасного лідера, який має високий емоційний інтелект та враховує не лише бізнес-інтереси, а й інтереси суспільства [8].

Тільки компетентний менеджер, який працює законно, може привести своє підприємство до успіху, вважає доцентка Наталія Коваль [9] і ми з цим згодні, адже основні кити, на яких повинна базуватися діяльність сучасного лідера — знання, законність, інклюзія.

Колектив науковців у дослідженні [10] наголошують на необхідності розвитку діджитал-компетенцій менеджерів. Ми згодні з цією думкою і знаходимо підтвердження невідворотності стрімкої діджиталізації в усіх галузях [11, 12].

Наведені вище на вибірковій основі дослідження науковців представляють рекомендації щодо необхідності наявності у сучасних антикризових менеджерів, в тому числі й тих, хто управляє корпораціями, тих чи інших компетентностей. На нашу думку, доцільно узагальнити вже існуючі доробки авторів та додати свої рекомендації стосовно розвитку тих чи інших компетенцій сучасного лідера.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Узагальнення необхідних і достатніх якостей сучасного антикризового менеджера, які необхідні йому для антикризового управління суб'єктами господарювання різного масштабу в умовах турбулентності та обмеженості ресурсів, а також узагальнення основних функцій антикризового менеджера (в тому числі й корпорацій) в умовах воєнного стану, тобто, в умовах необхідності прийняття швидких рішень та обмежених ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний менеджер, який щоденно прямо чи опосередковано займається антикризовим управлінням корпорації, повинен не тільки мати базові знання з менеджменту, фінансової грамотності, психології та інших галузей, а й вміти налагоджувати контакт із командою,

вміти чути креативні та перспективні ідеї, орієнтуватися не на власний, а на загальний результат.

Серед ключових характеристик сучасного антикризового лідера корпорації можна виокремити наступні:

- вміння мислити стратегічно, масштабно, оцінювати ситуацію не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища, володіти техніками аналізу великого обсягу даних [13]; бути толерантним до того факту, що одна людина не може обійняти неосяжне та завелике, тож сучасний управлінець згоден залучати інших фахівців, експертів, практиків для виконання тих завдань, які виконати одноосібно менеджер не компетентний;

- вміти швидко навчатися новим навичкам, знанням, практикам та застосовувати отримані знання на практиці [14];

- бути більше адаптивним, аніж твердолобим та постійно стояти лише на своїй позиції (яка не завжди може бути ідеальною для конкретних умов), погоджуватися адаптувати ті чи інші процеси, які відбуваються в корпорації, якщо це принесе користь компанії;

- бути лідером, і формальним, і неформальним, вміти вести за собою людей, вміти доказати цінність своїх ідей [15];

- вміти залучити та справедливо розподілити усі доступні види ресурсів;

- бути відкритим до інновацій, в тому числі й кардинальних;

- вміти ідентифікувати ризики та виокремити фактори, які можуть спричинити ті чи інші ризики, а також вміти підготувати план заходів щодо мінімізації впливу негативних факторів та уникнення ризиків (при цьому важливо мати резерви, які могли б пом'якшити негативний вплив наслідків настання того чи іншого ризику);

- вміння побудувати баланс між використанням людської праці та штучного інтелекту;

- вміння не допускати втрати керованості процесу управління;

- вміння організовувати роботу віддалено, з одного боку, довіряти виконавцям, з іншого боку, мати інструменти контролю працівників, що працюють дистанційно [16];

- бажання постійно підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нові знання;

- вміння налагодити зворотній зв'язок із стейкхолдерами [17];

- приймати екстрені рішення та забезпечувати фізичну та інформаційну безпеку, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану [18];

Таблиця 1. Узагальнена таблиця якостей сучасного антикризового менеджера

Характеристика	Опис	Приклади прояву	Індикатори оцінювання	Рекомендації для розвитку або напрямки уникнення слабких проявів
Високий рівень				
Стратегічне мислення	Уміння бачити довгострокові наслідки рішень, формувати антикризові стратегії.	Формування сценаріїв, передбачення ризиків.	Наявність стратегічних планів, регулярний моніторинг ринку.	Участь у стратегічних сесіях (в тому числі дистанційно), навчання SWOT/PEST/Scenario Planning.
Адаптивність і гнучкість	Швидка реакція на зміни, здатність коригувати дії в умовах невизначеності.	Оперативна зміна планів під нові умови.	Скорочений час ухвалення рішень, вміння швидко залучити необхідні ресурси.	Практика Agile, ситуаційні тренінги.
Лідерство та емоційна стійкість, емоційний інтелект	Уміння вести команду в умовах стресу, не втрачаючи здатності приймати рішення.	Команда працює злагоджено навіть у стресі.	Високий рівень довіри та підтримки з боку колективу, психологічні тренінги.	Тренінги лідерства, емоційна саморегуляція, коучинг.
Комунікаційна компетентність, відкритість до спілкування	Прозоре, своєчасне інформування персоналу та стейкхолдерів.	Регулярні брифінги, прозора інформація.	Високий рівень розуміння та відсутність конфліктів у комунікації.	Практика публічних виступів (в тому числі онлайн виступів, із демонстрацією презентації), розвиток навичок переговорів.
Навички управління ризиками	Системний аналіз загроз, розробка превентивних та коригувальних заходів.	Аналіз звітів, пошук закономірностей.	Точність прогнозів.	Робота з BI-системами, курси критичного мислення, взяття на роботу штатного психолога.
Цифрові компетенції, використання штучного інтелекту	Використання цифрових інструментів безпеки, аналітики та автоматизації.	Мозкові штурми, альтернативні пропозиції.	Кількість впроваджених інновацій.	Практика дизайн-мислення, творчі вправи.
Етичність та соціальна відповідальність, інклюзія	Дотримання стандартів відповідального управління навіть у кризі.	Порушення роботи команди під тиском.	Частота критичних помилок.	Психоемоційна стабілізація, релаксаційні техніки, коучинг, облаштування спортивної зони та зони відпочинку в робочому середовищі.
Середній рівень				
Аналітичне мислення, можливість швидко аналізувати великі різномірні обсяги даних	Обробка даних, аналіз показників і тенденцій.	Невизначеність у колективі.	Частота непорозумінь.	Відкритий діалог, практика NVC, регулярний фідбек (важливо, щоб канали комунікації були захищені від сторонніх осіб).
Організаторські здібності	Ефективне розподілення ресурсів та координація команд.	Приклади прояву	Індикатори оцінювання	Рекомендації для розвитку / уникнення слабких проявів
Креативність, інноваційність	Створення нетипових рішень при обмежених ресурсах.	Формування сценаріїв, передбачення ризиків.	Наявність стратегічних планів, регулярний моніторинг ринку.	Участь у стратегічних сесіях, навчання SWOT/PEST/Scenario Planning.
Конфліктологічні навички, навички медіаторства	Вирішення суперечностей між працівниками та підрозділами.	Оперативна зміна планів під нові умови.	Скорочений час ухвалення рішень.	Практика Agile, ситуаційні тренінги.
Мотивація персоналу, якості неформального лідера	Підтримання залученості та продуктивності.	Команда працює злагоджено навіть у стресі.	Високий рівень довіри та підтримки з боку колективу.	Тренінги лідерства, емоційна саморегуляція, коучинг.
Низький рівень (небажаний, цього треба уникати та позбавлятися)				
Низька стресостійкість, прояви зміни настрою	Призводить до помилкових рішень у критичних ситуаціях.	Регулярні брифінги, прозора інформація.	Високий рівень розуміння та відсутність конфліктів у комунікації.	Практика публічних виступів, розвиток навичок переговорів.
Уповільнена реакція на зміни, страх перед новим	Знижує ефективність антикризових заходів.	Аналіз звітів, пошук закономірностей	Точність прогнозів.	Робота з BI-системами, курси критичного мислення.
Замкнутість у комунікації, небажання спілкуватися із стейкхолдерами	Посилює невизначеність і недовіру.	Мозкові штурми, альтернативні пропозиції.	Кількість впроваджених інновацій.	Практика дизайн-мислення, творчі вправи.
Уникнення відповідальності, максимальне делегування повноважень без урахування можливостей підлеглих	Демотивує персонал і ускладнює управління.	Порушення роботи команди під тиском.	Частота критичних помилок.	Психоемоційна стабілізація, релаксаційні техніки, коучинг.
Відсутність цифрових навичок	Ускладнює реагування на сучасні інформаційні ризики.	Невизначеність у колективі.	Частота непорозумінь.	Відкритий діалог, практика NVC, регулярний фідбек.

Джерело: розробка автора.

- бути харизматичним лідером, здатним переконати оточення у вірності своїх ідей, мати оригінальний менталітет;

- бути не тільки вожаком, який пропонує ідей, а й регулятором їх втілення, використовувати доступні методи контролю;

- бути стресостійким, показувати свою непохитність підлеглим та партнерам та спонукати їх слідувати вашому прикладу;

- бути переконливим у перемовинах будь-якого рівню, вміти комунікувати із стейкхолдерами;

- розуміти що таке безбар'єрне середовище та всіляко підтримувати створення умов для осіб з різними можливостями, намагаючись забезпечити їм рівний доступ до продукції чи послуг підприємства, а також надавати робочі місця особам з інвалідністю, максимально інтегрувати їх в колектив [19];

- дотримуватися гендерної політики у власній діяльності, сприяти рівності чоловіків та жінок, бути неупередженим до особи внаслідок її статі [20];

- реально оцінювати власні можливості та можливості команди та корпорації в цілому, ставити та цілі, які можуть бути досяжними та не формувати захмарних цілей, які не тільки не будуть досягнуті, а й негативно вплинуть на загальний "бойовий" дух співробітників та стейкхолдерів в цілому. Професор Ігор Кривов'язнюк запропонував, на нашу думку, дієву методику діагностики стану та пошуку оптимальних сценаріїв роботи підприємства в умовах війни [21]. Науковець слушно пропонує звертати увагу менеджерів при формуванні антикризових рішень на ступінь невідкладності, на ресурсній спроможності підприємства та на зворотності впливу.

До основних (безумовно, антикризовий менеджер виконує безліч функцій та обов'язків одночасно, але ми перерахуємо лише деякі з них) обов'язків антикризового менеджера можна віднести наступні:

- розробка антикризових стратегій, обов'язково із залученням внутрішніх та можливо, зовнішніх фахівців;

- побудова стійких, безпечних інформаційних зв'язків та каналів (з використанням спеціальних програм захисту інформації, із навчанням працівників, із розумінням кожного працівника відповідальності за витік інформації тощо);

- мотивування працівників;

- забезпечення фізичної та психологічної безпеки підлеглих;

- контроль роботи, в тому числі й тієї, що виконується дистанційно;

- ризик-менеджмент.

Ключовий принцип роботи сучасного антикризового менеджера — це комплексність, тобто не можна приділяти увагу лише одним напрямкам діяльності, при цьому нехтуючи іншими напрямками розвитку, при цьому важливим є поєднання всіх доступних лідеру методів та інструментів проактивного та реактивного менеджменту для максимальної ефективності діяльності корпорації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Як видно з проведеного дослідження, сучасний менеджер повинен мати достатньо компетентностей аби забезпечити стабільну роботу корпорації. У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифровізації та воєнних викликів антикризове управління потребує системного, комплексного та високопрофесійного підходу. Ефективний антикризовий менеджер має володіти широким спектром компетентностей: від стратегічного мислення та цифрових навичок до етичного лідерства, комунікаційної майстерності та здатності забезпечувати психологічну, фізичну й інформаційну безпеку. Тільки комплексний, інтегрований підхід у поєднанні з готовністю адаптувати бізнес під зовнішні вимоги у діях менеджерів здатен забезпечити успіх.

Особливої актуальності набуває формування прозорих інформаційних потоків, впровадження механізмів захисту даних, розвиток цифрових компетенцій управлінців та застосування сталих підходів у веденні бізнесу. Умови воєнного стану ще більше підсилюють потребу в оперативності рішень, ефективному ризик-менеджменті, а також у здатності швидко перебудовувати бізнес-процеси та мобілізувати всі доступні ресурси.

Отже, антикризове управління корпораціями повинно ґрунтуватися на комплексності, гнучкості та багатовимірності підходів, що дозволяє не лише долати наявні виклики, а й забезпечувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі можуть охоплювати: дослідження впливу воєнних чинників на трансформацію функцій антикризового менеджера;

аналіз ефективності використання штучного інтелекту в управлінських рішеннях під час криз; вивчення практик формування інклюзивного та безбар'єрного корпоративного середовища як чинника підвищення стійкості бізнесу та інші питання можуть бути актуальними для дослідження в цьому контексті.

Таким чином, подальший розвиток теоретико-методологічного базису антикризового управління та вдосконалення компетентностей менеджерів є необхідними передумовами підвищення конкурентоспроможності та життєздатності сучасних корпорацій.

Література:

1. Фединець Н.І., Саврас І.З., Фоменко О.І. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2023. № 71. С. 69—76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-10> URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1334/1258>

2. Алькема В. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>

3. А. В. Непран, О. М. Гіржева, В. М. Нагаєв, Н. М. Солопун. Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дороз. ун-ту. Харків: ХНАДУ, 2024. № 2. С. 140—153. DOI <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.-2024.33.140>

4. Марценюк А.В., Шніпов, В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2. С. 153—163. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

5. Марценюк А.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

6. Марценюк А.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. Агросвіт. 2025. № 6. С. 47—

55. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.47. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>

7. Марценюк А.В. Сучасний погляд на необхідність формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу. Агросвіт. 2025. № 20. С. 4—13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.20.4> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814>

8. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

9. Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>

10. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков, К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

11. Чаркіна Т. Ю., Марценюк А. В., Задоя В. Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. Review of transport economics and management. 2025. № 12 (28). С. 214—223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

12. Марценюк А.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>

13. В. В. Бобиль, А. В. Марценюк, О. А. Топоркова, К. О. Удачина. Інвестиційні стратегії фінансових установ в умовах кризи: види, ризики, фактори впливу. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 38—43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.38>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7714/7843>

14. Марценюк А.В., Груздєв О.В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58

15. Марценюк А. В., Файфер С.М. Портрет сучасного управління: виклики сьогодення. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 245—247.

16. Марценюк Л.В., Гребенюк Г.М. Дистанційна робота як нова реалія трудових відносин. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 3. С. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141

17. Марценюк Л., Седікова І., Метіль Т., Шевченко-Переполюк Р., Тегубенко М. Удосконалення якості послуг із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в контексті інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 9 (49). С. 816—828. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-816-828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-816-828) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/ nauka/article/view/28803/28764>

18. Скопенко Н. С., Мостенська Т. А., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 114—123.

19. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11> URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467>

20. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>

21. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

References:

1. Fedynets', N.I. Savras, I.Z. and Fomenko, O.I. (2023), "Organizational aspects of anti-crisis management in the enterprise using modern information technologies", Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, vol. 71, pp. 69—76, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1334/1258> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-10>

2. Al'kema, V. (2025), "Strategies for forming the business reputation of industrial enterprises in the conditions of digitization", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>

3. Nepran, A. V. Hirzheva, O. M. Nahaiev, V. M. and Solopun, N. M. (2024), "Anti-crisis management: formation of the program of the industrial enterprise in the conditions of modern communications", Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva, vol. 2, pp. 140-153. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140>

4. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport", Visnyk DDUVS, vol. 2, pp. 153—163. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

5. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 88-97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/invest-plan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 Nov 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

6. Martseniuk, L.V. and Taranenko, A.S. (2025), "Modeling the sustainable development of private industrial enterprises", Ahrosvit, vol. 6, pp. 47—55, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970> (Accessed 25 Nov 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47>

7. Martseniuk, L.V. (2025), "A modern view on the need to form socially inclusive business value", Agrosvit, vol. 20, pp. 4—13, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.4>

8. Krys'ko, Zh. (2024), "The problem of leadership in modern management", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

9. Koval', N. (2021), "Features of the anti-crisis management program in the process of economy globalization", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>

10. Kopchak, Yu., Sliusarenko, K., & Chumakov, K. (2023), "Modern challenges to enterprise and organization management in Ukraine: considering foreign experience in domestic practice", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

11. Charkina, T.Yu., Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool of anti-crisis management", Review of Transport Economics and Management, vol. 12 (28), pp. 214—223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

12. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis

management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 25 Nov 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>

13. Bobyl, V.V., Martseniuk, L.V., Toporkova, O.A. and Udachyna, K.O. (2025), "Investment strategies of financial institutions under crisis", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 38—43, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7714/7843> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.38>

14. Martseniuk, L.V. and Hruzdiev, O.V. (2021), "Dual education as a means of effectively combining theory and practice", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 58—65. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.58)

15. Martseniuk, L. V. and Fajfer, S.M. (2023), "Portrait of a modern manager: challenges of today", *Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrial'ni tsentry ta korporatyvna lohistyka: materialy dev'iatnadtsiatoi nauk.-prakt. mizhnar. konf. [International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics: materials of the nineteenth scientific-practical international conference]*, *UkrDUZT*, Kharkiv, Ukraine, pp. 245—247.

16. Martseniuk, L.V. and Hrebenuk, H.M. (2021), "Remote work as a new reality of labor relations", *Scientific journal DDUVS*, vol. 3, pp. 135—141. DOI: [10.31733/2078-3566-2021-3-136-141](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-3-136-141)

17. Martseniuk, L. Sedikova, I. Metil', T. Shevchenko-Perep'olkina, R. and Tehubenko, M. (2025), "Improving the quality of transport services for agricultural product producers in the context of information and communication support of management activities", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (49), pp. 816—828, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28803/28764> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-816-828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-816-828)

18. Skopenko, N. S. Mostens'ka, T. L. Mostens'ka, T. H. Holoborod'ko, V. P. and Zorenko, I. A. (2025), "Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 114—123.

19. Martseniuk, L.V. and Nalyvaiko, L.R. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske pravo*, vol. 4, pp. 82—93, available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467> (Accessed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>

ssed 05 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>

20. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne pravo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.-2022.1.11>

21. Kryvov'iaziuk, I. (2025), "Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war: general characteristics and search for solutions regarding the expediency of its introduction", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 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 332.122

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>

О. Ф. Присяжнюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID: <https://orcid.org/0000-0004-5736-7830>

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>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.69

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

M. Plotnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,

Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

O. Prysiazhniuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management

and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

O. Buluy,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,

Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

MARKETING STRATEGIES FOR THE RETAIL BUSINESS

Розглянуто еволюцію стратегічного маркетингу в контексті цифрової трансформації, з акцентом на інтеграцію класичних 4P, концепцію 30R Е. Гаммессона та моделі конкурентних стратегій М. Портера. Обґрунтовано роль CRM, Big Data та AI як операційних імперативів для реалізації омніканального підходу, що забезпечує гіперперсоналізацію та стійку конкурентну перевагу. Особливу увагу приділено адаптивності українських підприємств в умовах високої невизначеності, що вимагає сценарного планування та етичної відповідальності. Досліджено трансформацію стратегічного маркетингу торговельних компаній України в умовах економічної нестабільності, цифровізації та соціальних викликів. Розкрито адаптивні підходи до управління продуктовим портфелем, ціноутворенням, комунікаціями та CSR. Проаналізовано етапи розвитку ритейлу в Україні (1990-2025), з акцентом на перехід до омніканальності, етичного брендингу та використання AI. Підкреслено значення сталого маркетингу, емоційного брендингу та ESG-підходів у формуванні довгострокової конкурентної переваги. Наведено SWOT-аналіз підприємства як приклад стратегічної оцінки. У дослідженні здійснено SWOT-аналіз ПП "Бролія" з метою формування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Визначено сильні сторони, що забезпечують операційну стійкість, а також слабкості, які обмежують рентабельність. Запропоновано комплекс стратегій S-O, S-T, W-O та W-T, орієнтованих на підвищення маржинальності, цифрову трансформацію, оптимізацію витрат і зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами. Здійснено комплексну оцінку маркетингової стратегії ПП "Бролія" на основі фінансового аналізу та SWOT-діагностики. Запропоновано перехід від стратегії обсягу до стратегії ефективності, з акцентом на впровадження BTM, категорійного менеджменту, омніканальності та CRM. Обґрунтовано напрями сталого маркетингу, включаючи прозорість, етичність та екологічну відповідальність як джерело нематеріальної диференціації.

The article considers the evolution of strategic marketing in the context of digital transformation, with an emphasis on the integration of the classical 4P, the concept of 30R by E. Gammeson, and the model of Competitive Strategies by M. Porter. The role of CRM, Big Data, and AI as operational imperatives for implementing an omnichannel approach that provides hyperpersonalization and a sustainable competitive advantage is substantiated. Special attention is paid to the adaptability of Ukrainian enterprises in conditions of high uncertainty, which requires scenario planning and ethical responsibility. The transformation of strategic marketing of trading companies in Ukraine in conditions of economic instability, digitalization, and social challenges is studied. Adaptive approaches to product portfolio management, pricing, communications, and CSR are revealed. The article analyzes the stages of retail development in Ukraine (1990-2025), with an emphasis on the transition to omnichannel, ethical branding, and the use of AI. The importance of sustainable marketing, emotional branding, and ESG approaches in creating a long-term competitive advantage is emphasized. A SWOT analysis of an enterprise is given as an example of a strategic assessment. The study carried out a SWOT analysis of PE "Broliа" in order to form strategic directions for the development of the enterprise in conditions of high competition and economic instability. Strengths that ensure operational sustainability are identified, as well as weaknesses that limit profitability. A set of S-O, S-T, W-o and W-T strategies is proposed, focused on increasing margins, digital transformation, cost optimization, and strengthening emotional connection with customers. A comprehensive assessment of the marketing strategy of PE "Broliа" was carried out based on financial analysis and SWOT diagnostics. A strategic paradox has been identified: high revenue with low profitability. It is proposed to move from a volume strategy to an efficiency strategy, with an emphasis on the implementation of STM, category management, omnichannel, and CRM. The directions of sustainable marketing, including transparency, ethics, and environmental responsibility as a source of non-material differentiation, are substantiated.

Ключові слова: маркетинг, управління, стратегія, диджиталізація, розвиток, адміністрування, торгівля.

Key words: marketing, management, strategy, digitalization, development, administration, trade.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічний підхід увійшов у ХХІ ст., докорінно трансформуючи сутність маркетингу та його функціональне навантаження. Починаючи з середини 1990-х років глобальна економіка переживає поєднання геополітичних зрушень, економічної нестабільності, експоненційного зростання технологій (Big Data, штучний інтелект та диджиталізація). Це динамічне середовище вимагає від підприємств не лише адаптації, а формування стійких, гнучких маркетингових стратегій, здатних функціонувати в умовах високої невизначеності. Критичним моментом в еволюції маркетингу стало перенесення фокуса зі стратегії, орієнтованої на продукт, на стратегію, орієнтовану на клієнта, що тактично є відповіддю не лише на ринковий попит, а формує довгостроковий комерційний успіх на основі здатності бізнесу оперативно адаптуватися та послідовно підтримувати високий рівень задоволеності споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку маркетингових стратегій присвятили свої праці багато вітчизняних та закордонних науковців. Наше дослідження

спирається на досвід Балановської Т., Гавриша О., які алгоритмували процес розробки маркетингових стратегій [1], Вовка В., Черкаського О., які запропонували інтеграційний підхід для оцінки ефективності маркетингових стратегій [2], Газуди С., Герцег В., якими оцінено ризики та невизначеність розробки маркетингової стратегії торгівельного підприємства в умовах цифровізації [3], Карпенка В., Костинюка С., Шейнера Б., які у своєму дослідженні зробили акцент на інноваційних підходах управління маркетинговою діяльністю [4], Кобця Д. П., який розкриває роль маркетингової стратегії у розвитку підприємства [5], Ковальчука С. В., який наголошує на питаннях диверсифікації та потребі врахування циклічності у процесі розвитку бізнесу [6], Сухорської У., яка систематизувала класифікаційні підходи до формування маркетингових стратегій розвитку підприємства [9], Шульги Л., Терещенка І., Шарлая О., які актуалізують питання вивчення ринку, можливостей підприємств в умовах розробки ефективної маркетингової стратегії [10]. Олініченко К., Чміль Г., Бубенець І. у своєму дослідженні вивчають вплив сучасних викликів на формування маркетингових стратегій підприємств [7]. Поліщук І. та Довгань Ю. в

Таблиця 1. Конкурентні стратегії за М. Портером за сучасних викликів

Стратегія	Сутність стратегії	Ризики в умовах ринку	Вплив штучного інтелекту та диджиталізації
Лідерство за витратами	Зниження виробничих та операційних витрат, економія на масштабі.	Втрата маржі через агресивну цінову конкуренцію	Оптимізація ланцюга постачання та складських операцій, динамічне ціноутворення.
Диференціація	Створення унікальної цінності, сприйнятої споживачем.	Висока вартість інновацій; легкість імітації конкурентами.	Гіперперсоналізація пропозиції та досвіду, посилення емоційного зв'язку з брендом.
Фокусування	Обслуговування вузького сегмента (за витратами або диференціацією)	Чутливість до змін у сегменті; загроза з боку агресивних нових гравців (з AI).	Точний таргетинг завдяки Big Data, швидке реагування на мікротренди.

Джерело: сформовано на основі [1—5].

межах власних досліджень стверджують, що визначальною з позиції формування стратегії підприємства є корпоративна стратегія, яка визначає функції та вектори розвитку маркетингу в межах цілей кожного структурного підрозділу [8]. Попри внесок зазначених дослідників у розгляд питання управління конкурентоспроможністю підприємств, забезпечення їх позиції на ринку, потребує подальшого вивчення маркетингова діяльність у регіональних та галузевих аспектах, вектори її розвитку залежно від розміру суб'єкта підприємництва в умовах глобалізації бізнесів та сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стало вивчення та обґрунтування векторів та інструментів удосконалення маркетингових стратегій торгівельного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сутність маркетингової стратегії полягає в розробці принципів середньо- та довгостро-

кових рішень та планів задля досягнення маркетингових цілей компанії, охоплюючи елементи комплексу маркетингу: продукт, ціну, місце та просування. Класифікація маркетингових стратегій здійснюється за різними критеріями, включаючи термін реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові), стадію життєвого циклу товару, загальноекономічний стан фірми, стан ринкового попиту (наприклад, конверсійний, стимулюючий, демаркетинг). Маркетингова стратегія інтерпретується як зусилля, що здійснюються організацією для збільшення обсягів продажів та досягнення конкурентної переваги [1—4]. За своєю суттю, це метод просування товарів або послуг компанії до цільової аудиторії за допомогою чіткого, встановленого плану, який включає ретельне планування та організацію ідей, даних та інформації. Вона

формує зв'язок між організацією та її клієнтами, визначаючи, як найкраще використати внутрішні ресурси для досягнення бажаної позиції на ринку [2—7]). Традиційна парадигма маркетингового менеджменту, сфокусована на маркетинговому комплексі 4P (Product, Price, Place, Promotion) [2], виявилася недостатньою для опису складності сучасних бізнес-взаємодій. З кінця 1990-х років набув стратегічного значення маркетинг відносин, який передбачає перехід від фокуса на окремі транзакції до побудови довгострокових, комплексних зв'язків (табл. 1).

Портер стверджував, що для підтримки довгострокової конкурентної переваги компанія має обрати одну зі стратегій: 1) лідерство за витратами — фокус на мінімізації загальноновиробничих та операційних витрат, що дозволяє пропонувати найнижчі ціни; 2) диференціація — створення унікальної цінності, яка сприймається споживачем як вища, виправдовуючи преміальну ціну; 3) фокусування — обслуговування вузького ринкового сегмента, де компанія лідирує за витратами або у диференціації [5]. Перехід до клієнтоорієнтованості був би не-

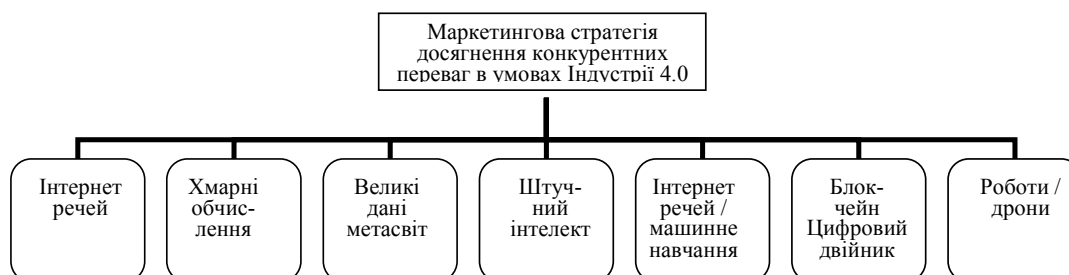


Рис. 1. Технології Індустрії 4.0, що визначають стратегічний розвиток

Джерело: сформовано на основі [6—10].

Таблиця 2. Порівняння багатоканального й омніканального маркетингу

Характеристика	Багатоканальний	Омніканальний	Стратегічна перевага
Інтеграція каналів	Канали працюють ізольовано; можлива непослідовність.	Всі канали інтегровані в єдину платформу	Створення цілісного брендового досвіду, підвищення лояльності
Центр уваги	Канал або транзакція.	Клієнтський досвід та шлях	Перехід до моделей відносин, орієнтованих на допомогу клієнту.
Використання даних	Дані відстежуються за каналами, часто не в реальному часі.	Дані збираються та використовуються в реальному часі AI для автоматичної персоналізації та прогнозування.	Автоматичне передбачення можливостей та оптимізація шляху клієнта.

Джерело: власні узагальнення.

можливим без інфраструктури, що дозволяє збирати та аналізувати Big Data (рис. 1). Саме поява цифрових платформ (1990-ті), подальше збільшення обсягу даних та розвиток аналітичних інструментів та штучного інтелекту (AI) забезпечили практичну можливість для гіперперсоналізації та стимулювання процесу побудови довгострокових відносин. Технологія є не лише інструментом, а конститутивним елементом ефективної маркетингової парадигми, відносин.

Стрімке зростання цифрових технологій дало маркетологам змогу досягти рівнів індивідуалізації пропозицій та комунікацій, використовуючи масиви клієнтських даних. Однак ця можливість породжує значні етичні дилеми. Збір особистої інформації та аналіз поведінки споживачів, особливо її прогностична сила, викликають занепокоєння щодо конфіденційності. Сучасна маркетингова стратегія більше не може ігнорувати вимогу стійкості та корпоративної відповідальності [8]. Ефективний стійкий маркетинг виходить за межі простої

генерації доходу, вимагаючи дотримання етичних та моральних стандартів та відповідності зростаючому споживчому попиту на відповідальні бізнес-практики. У сучасному маркетингу вкрай важливо чітко розмежовувати різні рівні інтеграції каналів: а) багатоканальний — використовує кілька незалежних каналів, які функціонують ізольовано, що часто призводить до непослідовності досвіду клієнта; б) крос-канальний — обмежується інтеграцією вибраних каналів у межах воронки продажів; в) омніканальний (стратегія, яка інтегрує всі канали та точки дотику в єдину, цілісну платформу). Її відмінність є у фокусі: омніканальний підхід у центрі уваги має досвід клієнта, а не його поведінку чи дані (табл. 2). Омніканальність дозволяє компанії "запам'ятувати" розмови, відстежувати поведінку клієнтів та надавати справді персоналізований досвід незалежно від каналу, чи це фізичний магазин, чи мобільний додаток, що перетворює динаміку взаємодії з транзакційної на відносну, коли клієнт відчуває, що бренд прагне йому допомогти, наприклад, Nike як лідер в омніканальному ритейлі. Стратегія бренду успішно поєднує цифрові та фізичні елементи: мобільний додаток, досвід магазинів (сканування продуктів, персоналізовані рекомендації), зони кастомізації (Nike By You).

Стратегічна реалізація омніканальності неможлива без технологій. Омніканальність є стратегічним наміром, а AI є операційним імперативом для її реалізації [12]. Ключові переваги Web 3.0 включають можливість більш цільової реклами та підвищення довіри, оскільки децентралізовані платформи надають споживачам більший контроль над їх даними. Маркетологи не можуть покладатися лише на збір даних, зосереджуючись на створенні переконливого, унікального досвіду добровільної взаємодії клієнта з брендом. Після відновлення незалежності у 1991 р. український рекламний та маркетинговий ринок характеризувався домінуванням традиційних медіа (телебачення, радіо) з поступовою появою у світі соціальних мереж (2002—2010). Навіть до повномасштабного вторгнення український бізнес демонстрував тренд на "сервіс 360°" та комплексну взаємодію з клієнтом. Проте ключовою особливістю українського досвіду є функціонування в умовах високого рівня невизначеності, кризових явищ,

Таблиця 3. Напрями маркетингової адаптації українських підприємств

Напрямок адаптації	Конкретна стратегічна дія	Ключовий результат
Управління продуктивним портфелем	Переорієнтація асортименту на товари першої потреби та локалізація виробництва.	Збереження стійкості та відповідність змінним споживчим пріоритетам.
Цінова гнучкість	Динамічне та адаптивне ціноутворення, фокус на цінності.	Збереження купівельної спроможності споживача та мінімізація відтоку клієнтів.
Комунікації та корпоративна соціальна відповідальність	Інтеграція соціальної відповідальності, емоційна прозорість, уникнення експлуатації кризових тем.	Зміцнення довіри, створення глибокого емоційного зв'язку з національним брендом.
Цифрова трансформація	Посилення диджиталізації комунікацій та процесів.	Забезпечення стійкого функціонування в умовах фізичних обмежень та високої невизначеності.

Джерело: сформовано на основі [1—12].

спричинених геополітичними конфліктами, соціально-економічними викликами та демографічною кризою, що вимагає постійного переосмислення теоретичних підходів та побудови адаптивних маркетингових стратегій. В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища маркетингова адаптація стає критичним елементом забезпечення стійкого функціонування, здатності приймати своєчасні й креативні рішення. Український досвід доводить, що стратегія має бути не просто адаптивною, а антикризовою за своєю суттю, вимагаючи постійної готовності до швидкої реконфігурації ресурсів й сценарного планування за межами стандартних матриць (табл. 3).

Українські компанії, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість, застосовують низку інноваційних стратегій, адаптованих до нових споживчих реалій: а) переорієнтація продуктового портфеля та ціноутворення (економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності вимагають гнучкості; компанії вимушені коригувати продуктові лінійки, фокусуючись на товарах першої потреби; гнучке та адаптивне ціноутворення, орієнтоване на цінність для споживача, а не лише на покриття витрат, є критичним для мінімізації відтоку клієнтів); б) диджиталізація комунікацій (посилення цифрової присутності та використання диджиталканалів є необхідністю, оскільки фізичні обмеження та міграційні процеси ускладнюють традиційні комунікації); в) соціальна відповідальність та емоційна прозорість: Інтеграція ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та підтримка локальних ініціатив є ключовими для підтримання зв'язку з ринком. Компанія, яка демонструє соціальну відповідальність та емоційну прозорість (уникаючи при цьому експлуатації кризових та військових тем), отримує не лише іміджеві переваги, а забезпечує свою ліцензію на функціонування в умовах підвищеної соціальної напруги. Ця стратегія створює глибинний емоційний зв'язок, який є стійкішим, ніж транзакційна лояльність. Розвиток торговель-

Таблиця 4. Етапи розвитку торгівлі та торговельних стратегій

Роки	Етап	Характеристика	
У світі			
1990–2010	Автоматизація та глобалізація	Торгівельні компанії почали впроваджувати ERP-системи, CRM, електронну комерцію. Основна увага приділялась оптимізації ланцюгів постачання та розширенню ринків	
2010–2020	Цифрова трансформація	Зростання мобільної комерції, соціальних мереж, маркетплейсів. Компанії почали використовувати Big Data, AI, персоналізований маркетинг та омніканальні стратегії	
2020–2025	Стійкість і етика	Пандемія прискорила перехід до онлайн-торгівлі, а споживачі стали вимогливішими до прозорості, екологічності та соціальної відповідальності брендів	
В Україні			
1990–2000	Формування ринкової економіки	Торгівля переходить від державного контролю до приватного підприємництва. З'являються перші комерційні мережі, імпортові товари, базові маркетингові інструменти.	
2000–2010	Інституціоналізація та стандартизація	Розвиток роздрібних мереж, впровадження CRM, логістичних систем, маркетингових досліджень. Зростає конкуренція, з'являються міжнародні бренди.	
2010–2020	Цифровізація.	Онлайн-торгівля, маркетплейси, соціальні мережі, застосунки. Маркетинг персоналізований, аналітичний, інтерактивний.	
2020–2025	Кризова адаптація та етика	Пандемія covid-19, війна, економічна нестабільність – компанії переходять до омніканальних стратегій, етичного брендингу, підтримки спільнот.	
Еволюція торговельних стратегій в Україні			
Період	Етап розвитку торговельних стратегій	Домінантна маркетингова стратегія	Основні виклики
1990–2000	Первинний ринок, неформальна торгівля	Асортиментна експансія, цінове позиціонування	Дефіцит ресурсів, криміналізація, брак інфраструктури
2000–2013	Зростання сучасного ритейлу (мережі)	Локалізація, позиціонування за форматом / брендом	Насичення ринку, конкуренція з міжнародними мережами
2014–2021	Гібридизація, перші кризи	Мультиканальність, акцент на СТМ	Політична нестабільність, девальвація, поява e-commerce
2022–2025	Воснна економіка, цифрова трансформація	Омніканальність, стійкість ланцюгів, цінова чутливість	Логістичні ризики, зниження середнього чека, релокація

Джерело: власні дослідження.

ної галузі України у 1990—2025 рр. демонструє складну траєкторію, формування первинного ринку й функціонування в умовах повномасштабної війни та стрімкої євроінтеграції. Стратегічний маркетинг торгівлі у цей період еволюціонував від реакції на дефіцит і насичення ринку до необхідності забезпечення стійкості (резилентності) та цифрової трансформації. Ключова маркетингова стратегія початку 90-х зводилася до асортиментної експансії, цінового позиціонування, спрямованого на задоволення гострого дефіциту товарів (табл. 4).

З початком 2000-х років відбулося формування великих національних торговельних мереж, включаючи супермаркети та гіпермаркети, а також експансія міжнародних ритейлерів. Маркетинг змістився від простого задоволення попиту до створення цінності через формат, локалізацію (вибір зручного місця розташування) та формування бренду, здійснено системні спроби інтеграції офлайн та онлайн каналів. Повномасштабне військове вторгнення РФ у 2022 р. спричинило найбільш радикальні структурні зміни в економіці та торгівлі України.

Таблиця 5. Порівняння мультиканальності та омніканальності в ритейлі

Критерій	Мультиканальна стратегія	Омніканальна стратегія	Стратегічне значення в 2022–2025
Клієнтський досвід	Фрагментований, не узгоджений	Послідовний, персоналізований	Критично для утримання клієнтів у високотурбулентному середовищі
Інтеграція каналів	Канали працюють окремо (розділений менеджмент)	Повна інтеграція в єдину систему	Забезпечує стійкість та швидку адаптацію при закритті фізичних точок
Дані та аналітика	Дані роз'єднані, ускладнена картина	Комплексний погляд на взаємодії клієнта	Основа для прийняття рішень та оптимізації рекламних бюджетів
Конкурентна перевага	Збільшення охоплення	Створення міцних довгострокових стосунків (LTV)	Ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності

Джерело: власні дослідження на основі [11–23].

Руйнування та релокація бізнесу створили гострий структурний дисбаланс у роздрібній інфраструктурі. Торгівельні організації були змушені впроваджувати надзвичайно гнучке регіональне ціноутворення та асортиментну політику. Спостерігалось помітне зміщення внутрішнього споживчого попиту: зростання попиту на товари військового призначення та пальне за одночасного скорочення експорту цих товарів. Сучасний період розвитку торгів-

вельної сфери ознаменувався революційними змінами: глобалізація, технологічний прогрес, динамічні трансформації споживчої поведінки, кризи (фінансова криза 2008 р., covid-19, геополітичні конфлікти) стали каталізаторами еволюції торговельних організацій.

Компанії поєднують фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі для створення безперервного клієнтського досвіду. AI дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати запаси, персоналізувати пропозиції та автоматизувати комунікацію. Поєднання

цифрових технологій з емоційним брендингом, соціальною відповідальністю та залученням спільнот, що орієнтується на цінності та довіру. Зростає попит на прозорість, екологічність та соціальну відповідальність брендів. Споживачі очікують, що компанії будуть діяти чесно та підтримувати важливі соціальні ініціативи.

Сучасні світові маркетингові стратегії трансформувалися від управління продуктом до сталого маркетингу: 1) стратегії змістили

Таблиця 6. Матриця оцінки чинників ПП "Бролія"

<i>Сильні сторони (Strengths)</i> Обсяг продажів свідчить про значну ринкову присутність, ефективну дистрибуцію та довіру регіональних споживачів та економію масштабу. Здатність генерувати чистий прибуток підтверджує життєздатність бізнес-моделі та забезпечує ресурси для подальшого розвитку. Роздрібна торгівля харчовими продуктами є контрциклічною, має постійний попит, що гарантує стабільний потік клієнтів. Достатня кількість персоналу для забезпечення безперебійної роботи, належного обслуговування клієнтів та логістики.	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i> Надмірні операційні витрати (оренда, логістика, персонал) та агресивна, демпінгова цінова політика значно обмежують можливості реінвестування та фінансовий «запас міцності». Відсутність вузької спеціалізації (наприклад, «преміум», «органік», «дискаунтер») ускладнює створення сильної ціннісної пропозиції. Концентрація активів в одному регіоні підвищує ризики ринкової кон'юнктури, конкуренції та демографії.
<i>Загрози (Threats)</i> Вихід на ринок або експансія великих національних дискаунтерів або гіпермаркетів, які ведуть агресивнішу цінову політику, що критично загрожує низькій рентабельності. Зростання цін на енергоносії, логістику та підвищення мінімальної заробітної плати без можливості адекватного перекладу цих витрат на кінцевого споживача знижує рентабельність. Посилення регулювання торгівлі, зокрема, щодо тютюнових виробів чи харчової безпеки, вимагає додаткових інвестицій та витрат. Зниження купівельної спроможності населення у регіоні призводить до скорочення обсягів продажів та переходу клієнтів до найдешевших альтернатив.	<i>Можливості (Opportunities)</i> Впровадження ВТМ значно підвищує маржинальність (через вищий контроль над собівартістю) та лояльність клієнтів, розв'язуючи проблему рентабельності. Розвиток онлайн-продажів, послуг постачання сприяє розширенню клієнтської бази та модернізації бізнес-процесів. Укладення прямих контрактів з локальними виробниками може знизити собівартість та підвищити ключову перевагу – свіжість продукції. Використання прибутку для придбання менших конкурентів або відкриття нових торгових точок для швидкого нарощування ринкової частки.

Джерело: сформовано за даними ПП "Бролія".

Таблиця 7. Матриця перспективних стратегій розвитку ПП "Бролія"

<i>Стратегії S-O (Сила – Можливості):</i> агресивні стратегії зростання – ці стратегії використовують внутрішню силу (великий виторг та прибуток) для максимального використання зовнішніх можливостей. Інвестиція у ВТМ (власні торгові марки): використання сили (фінансова стійкість) для можливості (ВТМ) з виділенням частини прибутку на розробку та просування високомаржинальних ВТМ у ключових категоріях, збільшенням середньої маржі на 5–10% у сегментах ВТМ, розв'язуючи проблему низької рентабельності. Використання сили (масштаб операцій) для можливості (цифрова трансформація); запуск онлайн-платформи для замовлень та послуги самовивозу або локальної поставки з метою збільшення охоплення клієнтів за межами локації та зростання частоти покупок). Використання сили для можливості (оптимізація ланцюга постачання): ініціювати прямі переговори з великими національними постачальниками та локальними фермерами для отримання максимально можливих знижок та відстрочок платежів з метою зниження собівартості реалізованої продукції, що безпосередньо підвищить рентабельності.	<i>Стратегії S-T (Сила – Загрози):</i> оборонні стратегії (захист позицій) – ці стратегії використовують внутрішню силу для мінімізації загроз (насамперед конкуренції). Програма лояльності та CRM-маркетинг – використання сили (стабільна база клієнтів) проти загрози (посилення конкуренції) – впровадження індивідуалізованої програми лояльності, що базується на аналізі чеків, для утримання клієнтів та стимулювання крос-продажів з метою підвищення показника вартості часу клієнта та зниження їх відтоку. Формування антиінфляційного запасу – використання сили – прибуток проти загрози – інфляція та зростання витрат, – стратегічні закупівлі товарів тривалого зберігання (бакалія, консерви) за фіксованими цінами для створення буфера проти зростання цін від постачальників з метою захисту планової маржі в умовах зростання витрат. Позиціонування як «Локальний лідер» – використання сили (стабільний штат) проти загрози (агресивні національні мережі) через активне просування соціальної відповідальності, підтримку місцевих ініціатив та акцент на унікальному локальному асортименті з метою створення емоційного зв'язку зі споживачами.
<i>Стратегії W-O (Слабкість – Можливості):</i> коригувальні стратегії, спрямовані на подолання внутрішньої слабкості через використання зовнішніх можливостей. Впровадження категорійного менеджменту – подолання слабкості низької рентабельності за допомогою можливості (оптимізація) – провести аудит асортименту та ABC/XYZ-аналіз. Визначити та виключити з асортименту нерентабельні позиції; оптимізувати ціноутворення на «зіркові» товари, підвищуючи операційну ефективність та рентабельність. Вузька спеціалізація окремих відділів – подолання слабкості (неспеціалізована торгівля) за допомогою можливостей (диференціація) – створення всередині магазину вузькоспеціалізованих зон, наприклад, «Місцевий хліб» або «Фермерський куточок», посилюючи диференціацію та збільшуючи середній чек. Навчання персоналу – подолання слабкості (залежність від регіону) за допомогою можливості (підвищення сервісу) – інвестувати в навчання співробітників якісному обслуговуванню, мерчандайзингу та продажу, покращуючи клієнтський досвід.	<i>Стратегії W-T (Слабкість – Загрози):</i> мінімізаційні стратегії забезпечення виживання, спрямовані на мінімізацію наслідків внутрішньої слабкості й зовнішньої загрози (найризикованіша комбінація). Створення антикризового фінансового резерву – захист слабкості (низька рентабельність) від загрози (економічна нестабільність) – формування фінансової подушки безпеки, що покриває 3–6 місяців операційних витрат з метою забезпечення стійкості до зовнішніх шоків. Аудит та оптимізація інфраструктури – захист слабкості (високі витрати) від загрози (зростання цін на енергоносії) – інвестиції в енергоефективне обладнання (холодильники, LED-освітлення) з метою зниження операційних витрат за низької рентабельності. Диверсифікація постачальників – захист слабкості (залежність від регіону) від загрози (збої в логістиці/постачанні) через залучення альтернативних постачальників для мінімізації ризику перебоїв в асортименті для неспеціалізованих магазинів з метою гарантування постійної наявності товарів першої потреби.

Джерело: сформовано за даними ПП "Бролія".

фокус з продукту на клієнта, а згодом — на емоційний досвід; 2) маркетинг 4.0 — це поєднання цифрових технологій з людськими цінностями — довірою, автентичністю, спільнотою; 3) використання аналітики для прогнозування попиту, поведінки клієнтів, оптимізації цін; 4) омніканальність — інтеграція мобільних додатків, онлайн-платформ, фізичних магазинів, соціальних мереж у єдину систему взаємодії; 5) сталий маркетинг — впровадження ESG-підходів (соціальна, екологія, управління, відповідальність) у бренд-стратегії (у табл. 5

представлено порівняльний аналіз стратегій) [7–13].

Оцінка маркетингової стратегії на прикладі ПП "Бролія" — активного суб'єкта торгівлі продемонструвала значний потенціал підприємства за одночасного недостатньо ефективного його використання (отриманий виторг — 1,2 млрд грн, прибуток — 26,16 млн грн, рентабельність 2,18% [13]). SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство (табл. 6) та визначають його розвиток (табл. 7). Фінансовий профіль ПП "Бролія"

демонструє високу фінансову стійкість та ефективне управління активами та витратами. Ці показники є фундаментальною базою для подальшого стратегічного масштабування та залучення інвестицій. Наявна стратегія ПП "Бролія" є "Стратегією обсягу" з елементами "Слідування за ринком", що демонструє фундаментальний стратегічний парадокс: лідерство в обсязі продажів при критичній слабкості в прибутковості. Розв'язання проблеми вимагає стратегічного зсуву від "Стратегії обсягу" до "Стратегії ефективності та цінності", що охоплює всі сфери (фінанси, продукт, клієнти, канали), перетворюючи недоліки у дії. Підвищення маржинальності як фінансовий фокус є найважливішим, оскільки він прямо усуває ключову слабкість компанії.

Впровадження власних торгових марок (ВТМ) з цільовою маржею 20—30% є найшвидшим і найефективнішим способом фінансового оздоровлення та підвищує прибуток. Якщо операційні витрати складають 18% від виторгу, то поточний валовий прибуток сягне 242,2 тис. грн, а поточна валова маржа — 20,18%. Обсяг продажів ВТМ становитиме 180 млн грн, а валовий прибуток за маржі 15% — 54 млн грн. Якщо 85% обсягу становитимуть національні бренди валовий прибуток від реалізації сягне 1,02 млн грн, а поточна маржа на рівні 20% — 204 млн грн. Новий сукупний валовий прибуток становитиме 258 млн грн (зростання 15,84 млн грн). Прогнозний чистий прибуток (з урахуванням інвестицій у ВТМ у розмірі 3 млн грн (пакування, реклама) дозволить отримати новий чистий прибуток у розмірі 39 млн грн. Впровадження менеджменту управління запасами зменшить кількість помилкових замовлень та необхідність екстрених поставок.

Точне управління запасами мінімізує псування швидкопсувної продукції (особливо "Готові страви" та "Свіжа риба"), скорочуючи обсяги харчових відходів. Зростання продуктивності праці та продажів високо-маржинальних товарів, разом із контролем над витратами на персонал, призведе до значного зростання чистого прибутку. Підвищення коефіцієнта автономії та зниження фінансової залежності покращить кредитний рейтинг ПП "Бролія", полегшуючи доступ до фінансування на вигідніших умовах. Комплексна цифрова трансформація та фінансова стабілізація призведуть до зростання капіталізації підприємства та його ринкової вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сутність маркетингової стратегії трансформувалася від традиційної парадигми 4Р (продукт, ціна, місце, просування) до клієнто-орієнтованих, моделей відносин, де ключовою метою є побудова довгострокових, комплексних зв'язків зі споживачем, що стало можливим завдяки цифровій інфраструктурі, Big Data та Штучному інтелекту. Перехід до омніканальності є стратегічною необхідністю, яка на відміну від мульти— та кросканальних підходів інтегрує всі точки дотику в єдину цілісну платформу, де в центрі уваги досвід клієнта, а не сам канал чи транзакція. Український торговельний бізнес функціонує в умовах хронічно високої невизначеності (військові дії, економічна нестабільність), що вимагає, щоб маркетингова стратегія була не лише адаптивною, а антикризовою за своєю суттю з фокусом на товарах першої потреби та локалізації виробництва, динамічному ціноутворенні, орієнтованому на цінності для споживача, а не лише на покритті витрат, інтеграції корпоративної соціальної відповідальності та емоційної прозорості для зміцнення довіри та створення глибокого зв'язку з національним брендом. Маркетингові стратегії торговельних організацій повинні бути спрямовані на створення стійкої конкурентної переваги відповідно до класичних стратегій Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Забезпечення довгострокової стійкості малим торговельним підприємствам досягається через стратегічний зсув від "Стратегії обсягу" до "Стратегії ефективності та цінності" через інвестиції у диференціацію, фінансування власних торгових марок та цифрової трансформації.

Література:

1. Балановська Т., Гавриш О. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств. Наукові праці Полтавського державної аграрної академії. 2017. Вип. 7, Т. 1. С. 45—51. URL: <https://lnk.ua/MVwoKYqVz>.
2. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство, 2025. №79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
3. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся, 2025. №1 (30). С. 369—379. URL: <https://surl.li/wyzqax>

4. Карпенко В., Костинюк С., Шейнер Б. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу. Академічні візії. 2024. Вип. 29. DOI: <https://surl.li/kdzpse>

5. Кобець Д. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Trjyjsrf Економіка та суспільство. 2017. № 15. С. 502—506. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf

6. Ковальчук С. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. Вісник ХНУ. 2015. № 1. С. 183—188. URL: <https://surl.li/tohcmz>

7. Олініченко К., Чміль Г., Бубенець І. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. БізнесІнформ. 2024. № 9. URL: <https://surl.li/vijvfv>

8. Поліщук І., Довгань Ю. Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування. Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: колективна монографія. ОНАХТ. Вид-во "Лерадрук", 2020. С. 347—360. URL: <https://v.gd/cScm5s>

9. Сухорська У. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісник Укр. держ. лісотехнічного університету. 2002. Вип. 12.8. С. 259—263. URL: <http://surl.li/pzxku>

10. Шульга Л., Терещенко І., Шарлай О. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <https://lnk.ua/94y9zlX4M>

11. Gummesson E. Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach. Management Decision. 1998. Vol. 35(3-4). DOI: 10.1108/00251749710169648

12. The Nike Omnichannel Approach. Kernel Growth. 2025. January, 13. URL: <https://kernel-growth.io/the-nike-omnichannel-approach/>

13. Приватне підприємство "Бролія". URL: <https://lnk.ua/k4x9jrxe>

References:

1. Balanovska, T.I. and Havrysh, O.M. (2017), "Algorithm for choosing a marketing strategy for enterprises", Naukovi pratsi Poltavskoho derzhavnoi ahrarnoi akademii, vol. 7 (1), pp. 45—51, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf>. (Accessed 05 Dec 2025).

2. Vovk, V. and Cherkaskyi, O. (2025), "Assessment of the effectiveness of marketing strategies in forming the potential for enterprise development", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>

3. Hazuda, S. and Hertseh, V. (2025), "Features of developing a marketing strategy for a trading

enterprise in the context of digitalization", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 1 (30), pp. 369—379, available at: <https://surl.li/wyzqax> (Accessed 05 Dec 2025).

4. Karpenko, V. Kostyniuk, S. and Sheiner, B. (2024), "Using innovative management methods to achieve competitive advantage in the marketing sphere", Akademichni vizii, vol. 29, available at: <https://surl.li/kdzpse> (Accessed 05 Dec 2025).

5. Kobets, D.L. (2017), "Theoretical approaches to the formation of marketing strategy at enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 13, pp. 502—506, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf (Accessed 05 Dec 2025).

6. Kovalchuk, C. (2015), "Marketing strategies for the development of trading enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, pp. 183—188, available at: <https://surl.li/tohcmz> (Accessed 05 Dec 2025).

7. Olinichenko, K. Chmil, H. and Bubenets, I. (2024), "Trends in the development of modern marketing in Ukraine", BiznesInform, vol. 9, pp. 450—456, available at: <https://surl.li/vijvfv> (Accessed 05 Dec 2025).

8. Polishchuk, I.I. and Dovhan, Yu.V. (2020), "Enterprise strategy and the influence of marketing on its formation", Marketynh, pidpriemnytstvo i torhivlia: suchasnyi stan, napriamky rozvytku [Marketing, entrepreneurship and trade: current state, development directions], ONAKhT. Vyd-vo "Leradruk", Odesa, Ukraine, pp. 347—360, available at: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=-27377.pdf> (Accessed 05 Dec 2025).

9. Sukhors'ka, U.R. (2002), "Marketing strategies for the development of the enterprise: essence, meaning, classification", Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats', vol. 12.8, pp. 259—263, available at: <http://surl.li/pzxku> (Accessed 05 Dec 2025).

10. Shulha, L. Tereshchenko, I. and Sharlai, O. (2020), "Modern marketing strategies of enterprise management", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (Accessed 05 Dec 2025).

11. Gummesson, E. (1998), "Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach", Management Decision, vol. 35 (3—4). doi: 10.1108/00251749710169648

12. Kernel Growth (2025), "The Nike Omnichannel Approach", available at: <https://kernel-growth.io/the-nike-omnichannel-approach/> (Accessed 05 Dec 2025).

13. Clarity Project (2025), "Broliia", available at: <https://clarity-project.info/edr/43517850/history/edrpou> (Accessed 05 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 р.

УДК 339.5:330.4

С. М. Гайденок,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0112-369X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.78

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

S. Haidenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S FOREIGN TRADE UNDER MARTIAL LAW

Статтю присвячено аналітичній оцінці рівня розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах військового стану. Методологічною та інформаційною основою роботи є матеріали періодичних видань, Internet-ресурси, наукові праці, статистична інформація державної служби статистики України за 2020—2024 рр. Розглянуто основні наслідки введення умов військового стану в країні для формування перспектив розвитку зовнішньої торгівлі. У статті проведено статистичний аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності України за 2020—2024 рр., серед них: обсяг зовнішньої торгівлі товарами (експорт, імпорт, зовнішньоторговельний баланс, коефіцієнт покриття імпорту експортом, сальдо); сезонно скориговані щомісячні обсяги експорту та імпорту товарів; регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами; географічна структура зовнішньої торгівлі товарами з країнами ЄС; частка найбільших торговельних партнерів України з експорту та імпорту товарів. В ході виконання аналізу стану розвитку зовнішньої торгівлі визначено динаміку індексу сезонності коливань експорту та імпорту товарів.

The article is devoted to an analytical assessment of the level of development of Ukraine's foreign trade under martial law. The methodological and information basis of the work is materials from periodicals, Internet resources, scientific works, statistical information of the State Statistics Service of Ukraine for 2020—2024. The main consequences of the introduction of martial law in the country for the formation of prospects for the development of foreign trade are considered. The article conducts a statistical analysis of indicators of Ukraine's foreign economic activity for 2020—2024, including: the volume of foreign trade in goods (exports, imports, foreign trade balance, export-import coverage ratio, balance); seasonally adjusted monthly volumes of exports and imports of goods; regional volumes of foreign trade in goods; geographical structure of foreign trade in goods with EU countries; share of Ukraine's largest trading partners in exports and imports of goods. In the course of analyzing the state of development of foreign trade, the dynamics of the seasonality index of fluctuations in exports and imports of goods were determined. The features of the formation of regional volumes of foreign trade in goods in terms of regions of Ukraine and exports/imports are considered, the distribution of volumes of foreign trade in goods by geographical structure in 2020—2024 is characterized. Particular attention is paid to the dynamics of the share of Ukraine's largest trading partners in terms of exports and imports of goods in 2020—2024. The study of the dynamics of foreign trade volumes of Ukrainian exports and imports for 2020—2024 allowed us to identify not only the main problematic issues (the growth of the negative foreign trade balance), but also positive changes, which were reflected, first of all, in the increase in the volume of foreign trade turnover at the end of the period

under study. The analysis showed that Ukraine's main partners in the export and import of goods in 2020—2024 are China, Poland, Germany, Turkey, Spain and Italy. The negative dynamics of Ukraine's foreign trade volumes after the introduction of martial law in 2022 were emphasized and the prospects for the development of Ukraine's foreign trade potential were identified.

Ключові слова: зовнішня торгівля, експорт, імпорт, сальдо зовнішньоторговельного балансу, торгівельні партнери, географічна структура зовнішньої торгівлі, оцінка зовнішньої торгівлі.

Key words: foreign trade, export, import, foreign trade balance, trading partners, geographical structure of foreign trade, foreign trade assessment.

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

У сучасних умовах глобалізації світове господарство характеризується загостренням конкуренції та розвитком інтеграційних процесів, у яких міжнародна торгівля товарами та послугами є основною ланкою. Саме міжнародна торгівля товарами є життєво важливою частиною економічної системи країни та впливає на розвиток її господарського комплексу. Україна зараз перебуває на новому етапі політико-економічного розвитку, де ключовими чинниками успіху є принципово нові підходи, що засновані на ефективному використанні конкурентних переваг, природних ресурсів та виробничого потенціалу. Поряд з цим в умовах стрімкого розширення глобалізації регулювання зовнішньої торгівлі набуває дедалі більшої актуальності, що вимагає від держави впровадження системи заходів та методів, які є необхідними для забезпечення взаємодії національної економіки зі світовою. Відповідно питання, що пов'язані із зовнішньою торгівлею, які наразі негативно впливають на економічну ситуацію в Україні, потребують термінового вирішення, а включення України у якість рівноправного учасника світової економіки залишається однією з її першочергових цілей. Тому проведення детальної оцінки рівня розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах військового стану є досить актуальним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню різних аспектів зовнішньоекономічної діяльності, особливо зовнішньої торгівлі, приділяється значна увага в економічній літературі та аналітичних оглядах науковців. Так наукові дослідження стану міжнародної торгівлі України з провідними країнами світу в

умовах військового стану відображені в працях таких українських вчених, як: З.А. Атаманчук, Є.О. Приймак [1], М.М. Король, І.В. Куліковська, Ю.Ю. Нам'як [4], К.Ю. Редько, І.О. Ткаченко [8], Г.О. Шамборський [9] та ін. Практичні основи зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни та перспективи розвитку висвітлені в роботах А.І. Кашперська, О.В. Яцюк [3], М.Е. Матвеев, В.В. Лебедченко, Г.Г. Гайдай [6], поряд з цим актуальними залишаються дослідження аналітичної оцінки рівня розвитку зовнішньої торгівлі України під впливом воєнних дій, які недостатньо розглянуті в науковій літературі та потребують подальших розробок.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є проведення аналітичної оцінки зовнішньої торгівлі товарами, динаміки розвитку експортно-імпортних операцій України за 2020—2024 рр. на основі статистичних даних.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зовнішня торгівля є рушійним чинником економічного зростання та відігравала і продовжує відігравати значну роль в економічному розвитку країн. Так одним із пріоритетних напрямків розвитку зовнішньоекономічної діяльності України є зміцнення взаємовигідних відносин з іншими країнами шляхом збільшення обсягів експорту. Відповідно оптимізація та прискорення зростання зовнішньоторговельного обороту, максимізація потенційних вигод від участі в міжнародному поділі праці, підвищення ефективності державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є ключовими завданнями для країни. Дослідження закономірностей та тенденцій розвитку зовнішньої торгівлі України, а також спонукаючих чинників, дозволяє визначити основні перспекти-

Таблиця 1. Динаміка обсягу зовнішньої торгівлі товарами за 2020—2024 рр., млн дол. США

Рік	Експорт товарів	Імпорт товарів	Зовнішньоторгівельний товарообіг	Коефіцієнт покриття імпорту експортом, %	Сальдо зовнішньої торгівлі
2020	49191,8	54336,1	103527,9	90,53	-5144,3
2021	68072,3	72843,1	140915,4	93,45	-4770,8
2022	44135,6	55295,7	99431,3	79,82	-11160,1
2023	37584,3	63763,5	101347,8	58,94	-26179,2
2024	41733,3	70770,6	112503,9	58,97	-29037,3

Джерело: розраховано автором за даними [7].

ви її подальшого розвитку. Аналізуючи обсяги експортно-імпортних операцій товарами в Україні за 2020—2024 рр., можна спостерігати як позитивні, так і негативні тенденції (табл. 1).

Згідно з даними табл. 1 можна відзначити, що до початку впровадження в країні військового стану український експорт товарів показував деяку позитивну динаміку, але з самого початку 2022 р. розпочалось скорочення його

обсягів. Так у цілому у досліджуваному періоді чітко простежується зменшення експорту товарів з 49191,8 млн дол. США у 2020 р. до 41733,3 млн дол. США у 2024 р., або на 15,16 %. Поряд з цим зазначимо, що динаміка обсягу імпорту товарів, навпаки, показує тенденцію до зростання з 54336,1 млн дол. США у 2020 р. до 70770,6 млн дол. США у 2024 р., тобто в цілому за 2020—2024 рр. обсяг імпорту товарів

Таблиця 2. Сезонно скориговані щомісячні обсяги експортно-імпортних операцій товарами в Україні за 2020—2024 рр., млн дол. США

Місяць	Рік						У середньому за місяць (2020-2024 рр.)	Is, %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.			
Експорт								
Січень	4167,8	4422,3	6580,7	3315,8	3545,7	4406,46	109,96	
Лютий	4149,3	4787,8	6055,3	3665,4	3417,0	4414,96	110,17	
Березень	4088,8	4863,4	2642,3	3607,4	3358,2	3712,02	92,63	
Квітень	4154,5	5319,2	2800,5	3373,2	3730,1	3875,50	96,71	
Травень	3282,5	5638,8	2919,9	3353,0	3669,0	3772,64	94,14	
Червень	3600,1	5676,1	3326,6	3169,0	3494,2	3853,20	96,15	
Липень	3770,4	5961,3	3145,6	2789,1	3678,0	3868,88	96,54	
Серпень	4080,7	6147,8	3144,0	2759,8	3303,4	3887,14	97,00	
Вересень	4138,1	6259,5	3699,0	2781,3	3314,2	4038,42	100,77	
Жовтень	4279,0	6202,6	3559,1	2700,2	3480,9	4044,36	100,92	
Листопад	4400,7	6212,8	3458,3	2813,7	3461,6	4069,42	101,55	
Грудень	4526,4	6246,8	3372,1	3312,2	3273,7	4146,24	103,46	
Середньо-річний рівень	4053,19	5644,87	3725,28	3136,68	3477,17	4007,44	-	
Індекс сезонності (Is) річний	1,028	0,783	1,766	1,057	1,020	-	-	
Імпорт								
Січень	5007,3	5255,1	7364,4	5415,5	5613,7	5731,20	108,86	
Лютий	4690,8	5240,2	7005,7	5469,0	5407,7	5562,68	105,66	
Березень	4560,7	5659,1	1698,2	5316,8	5776,4	4602,24	87,42	
Квітень	3611,5	5694,8	2807,8	5372,4	6267,2	4750,74	90,24	
Травень	3596,1	5728,8	3884,6	5595,4	6084,5	4977,88	94,55	
Червень	4169,8	5769,3	4950,1	5205,3	5899,6	5198,82	98,75	
Липень	4317,1	6077,3	4581,9	5076,6	5656,5	5141,88	97,67	
Серпень	4581,2	6283,7	4269,4	5275,7	5882,6	5258,52	99,88	
Вересень	4448,0	6371,7	4448,6	5293,1	5909,5	5294,18	100,56	
Жовтень	4650,7	6441,0	4768,5	5224,0	5890,3	5394,90	102,48	
Листопад	5034,2	6907,2	4872,5	4957,1	5983,3	5550,86	105,44	
Грудень	5081,9	6762,7	5349,1	5596,5	5762,8	5710,60	108,47	
Середньо-річний рівень	4479,11	6015,91	4666,73	5316,45	5844,51	5264,54	-	
Індекс сезонності (Is) річний	1,118	0,873	1,578	1,019	0,960	-	-	

Джерело: розраховано автором за даними [7].

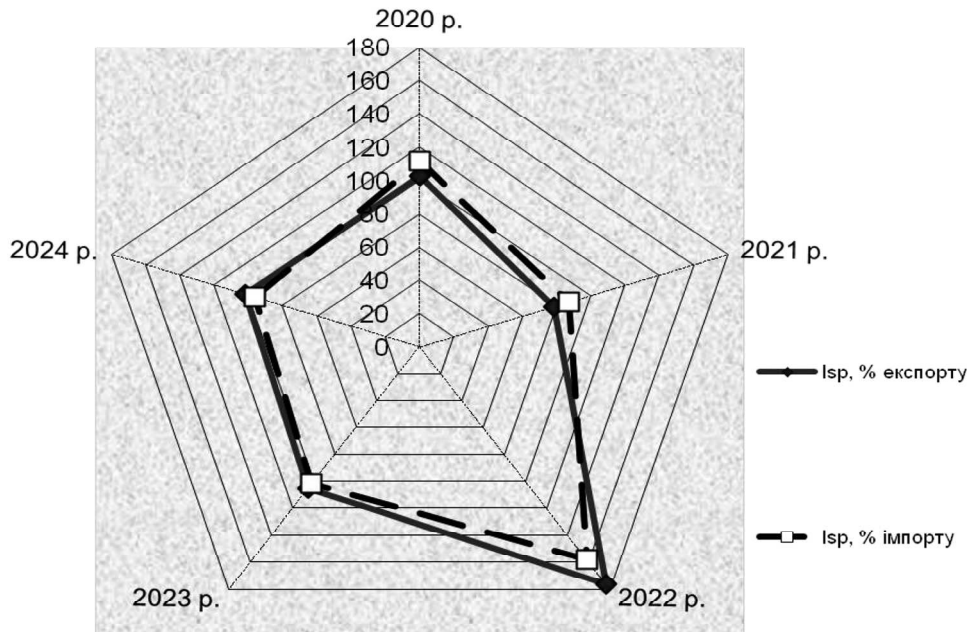


Рис. 1. Середньорічні коливання експорту та імпорту товарів у 2020–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [7].

збільшився на 30,25 %. Крім того, на фоні перевищення обсягу імпорту товарів над експортом спостерігається збільшення величини негативного сальдо зовнішньої торгівлі: з -5144,3 млн дол. США у 2020 р. до -29037,3 млн дол. США у 2024 р., або на 23893,0 млн дол. США у аналізованому періоді. У результаті чого відбувається зменшення величини коефіцієнта покриття імпорту експортом з 90,53 % у 2020 р. до 58,97 % у 2024 р.

Для оцінки сезонних зрушень (коливань) зовнішньої торгівлі України товарами використавши дані державної служби статистики України [7] визначимо помісячні дані щодо експортно-імпортних операцій України за 2020–2024 рр. (табл. 2). Відмітимо, що представлений у табл. 2 показник індексу сезонності (I_s) визначають як відношення фактичного рівня часового ряду (y_t) до середньорічного рівня часового ряду (y_t).

На основі представлених розрахунків (дані табл. 2) видно, що найбільш суттєві сезонні коливання експорту товарів за 2020–2024 рр. спостерігаються у січні ($I_s=109,96$ %) та лютому ($I_s=110,17$ %), а найменші — у березні ($I_s=92,63$ %) та травні ($I_s=94,14$ %). Поряд з цим, обсяги імпорту товарів за 2020–2024 рр. показують зростання із березня ($I_s=87,42$ %) та досягли максимального значення у грудні ($I_s=108,47$ %).

Для порівняння середньорічних коливань в Україні експорту та імпорту товарів доцільно

відобразити графічне зображення середньорічного індексу сезонності (I_{sp}) у вигляді замкнутої радіальної діаграми (рис. 1).

Дані рис. 1 показують, що середньорічні коливання (зрушення) як експорту, так і імпорту в досліджуваному періоді є протилежно циклічними, з достатньо різкими спадами та підйомами.

Далі в межах аналітичної оцінки розвитку зовнішньої торгівлі товарами визначимо динаміку регіональних обсягів зовнішньої торгівлі товарами (за регіонами) України виходячи з даних табл. 3.

Аналізуючи дані, що представлені у табл. 3 відзначимо, що вони наведені без урахування тимчасово окупованих територій російською федерацією та частини територій, на яких ведуться бойові дії. Провівши аналіз динаміки обсягу зовнішньої торгівлі товарами України (у розрізі регіонів) можна зазначити, що повномасштабне вторгнення призвело до значного зменшення обсягу експорту зовнішньої торгівлі товарами. Так у 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяг експорту товарів найбільше зменшився у м. Києві та у 15 регіонах України, лише по Одеській області спостерігається суттєве зростання експорту товарів (1697773,0 тис. дол. США в 2021 р. та 2400107,2 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання показника — 141,37 %). Одночасно аналізуючи дані за 2020–2024 рр. можна стверджувати, що ряд регіонів показали най-

Таблиця 3. Регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами за 2020—2024 рр., тис. дол. США

Область	Експорт					Імпорт				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Вінницька	1377760,0	1309318,9	1600458,1	1720122,6	1962503,1	554508,1	699069,1	622797,4	900457,8	856004,1
Волинська	642901,2	837547,2	1065676,8	1079995,0	1172189,3	1315698,3	1814372,2	2034204,5	2579569,6	2320635,8
Дніпропетровська	7591621,9	12163791,9	6250833,1	4702371,6	5979102,1	4634191,3	5872329,9	3951611,1	4423926,5	5449725,6
Донецька	3935012,3	7037552,7	284183,4	199439,1	76833,2	1445841,8	1892062,6	139074,5	60080,9	84669,8
Житомирська	681049,3	771525,7	718098,4	700104,3	770027,0	527356,2	689129,7	1206028,9	1428274,8	1401851,3
Закарпатська	1349544,5	1684845,9	1970395,6	1640311,5	1446303,5	1253371,3	1696864,0	1645411,8	1391329,4	1620572,1
Запорізька	2923400,3	4740997,0	2808659,0	1456868,8	1679878,1	1221278,5	2046728,0	1195427,4	830481,7	824325,0
Івано-Франківська	757650,5	1165242,9	684521,4	649430,3	618776,3	639291,3	995715,0	597967,8	555388,1	594841,8
Київська	1967742,9	2550544,2	2095732,2	1900415,3	1943371,6	4178359,9	5593420,1	3621107,6	4557522,8	5348633,7
Кіровоградська	912658,7	1021478,6	873195,7	814765,6	817779,7	232760,4	292310,3	249495,9	260234,9	244901,1
Луганська	129599,2	167895,9	8704,4	368,1	26,3	212257,3	264150,1	12309,6	2145,4	1322,5
Львівська	2322937,5	2932483,9	3024849,5	2750055,8	2711819,5	3443377,1	4755331,2	5387542,9	5791252,4	5837213,1
Миколаївська	2248609,4	3457061,5	1642889,1	1008520,3	880302,3	789864,3	1194023,0	733533,1	544977,3	510278,3
Одеська	1360392,3	1697773,0	2400107,2	1812199,5	1854764,5	2183765,4	2311066,0	2132470,5	2356284,0	2792329,9
Полтавська	2317275,7	3189526,7	1867032,3	1446745,1	1911493,8	1172474,5	1879788,2	1201463,6	925285,9	1039234,6
Рівненська	469433,9	703946,6	744171,7	656338,6	593181,3	383000,9	576973,2	550888,4	749909,5	715069,9
Сумська	974367,0	1060854,0	723665,8	714757,8	809170,1	836050,2	857386,9	582527,6	534173,2	615382,3
Тернопільська	448146,1	678878,0	780415,8	742289,1	849979,2	405979,9	530318,9	518880,4	666918,8	616887,8
Харківська	1471159,5	1801286,0	879683,0	778078,8	697907,1	1797256,4	2401288,9	1252880,9	1545272,8	1804474,4
Херсонська	280667,8	412773,0	56990,5	21563,7	16489,5	327013,7	267136,5	36828,3	20369,5	48296,2
Хмельницька	663414,6	918137,8	780197,1	785848,6	975871,4	507284,2	628633,1	707518,6	658851,4	748315,0
Черкаська	810696,9	884081,5	1293904,7	1232552,5	1280364,1	679489,8	1053856,8	606978,6	659515,9	692390,4
Чернівецька	168433,2	207308,8	286552,6	210231,9	188126,3	170895,4	194529,3	486284,2	506365,7	525980,6
Чернігівська	890843,9	1189687,6	717457,0	916773,9	1001313,1	342040,3	483515,1	300404,2	279517,5	342215,5
м. Київ	12427560,4	15331047,6	10463689,1	9585314,1	11409327,6	23929025,9	31038987,9	22003545,5	28128545,5	33293689,6
Всього	49191824,5	68072328,8	44135592,5	37584289	41733285,6	54336136,7	72843126,6	55295748,4	63763482,6	70770582,4

Джерело: складено автором за даними [7].

Таблиця 4. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами з країнами ЄС за 2020-2024 рр., тис. дол. США

Країни ЄС	Експорт					Імпорт				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Австрія	579988,3	915155,5	822123,8	634953,0	626919,3	559737,2	860067,0	515327,2	537836,8	624988,9
Бельгія	560930,3	659034,3	466655,8	377897,2	854415,4	526390,3	752305,6	539903,6	663365,9	674233,5
Болгарія	511502,7	835270,9	1426085,3	908000,9	1133589,7	289909,3	542297,9	2082697,5	2219178,4	2360146,6
Греція	178809,9	212785,1	184088,0	258332,3	409160,1	317007,7	495622,7	756111,3	1374131,0	2067067,2
Данія	216888,6	285816,4	231282,7	240843,7	211556,2	220915,4	305260,6	240279,7	250827,4	273034,6
Естонія	109748,0	168628,9	125388,6	97315,8	75547,2	177570,2	169808,0	95724,6	128327,0	122149,6
Ірландія	94365,8	97882,3	44857,2	14891,7	61235,4	209304,8	231456,2	147174,3	195967,2	245783,8
Іспанія	1250213,7	1677241,7	1572287,4	2010379,6	2863457,0	735137,4	975882,5	702406,6	887585,5	853636,7
Італія	1928906,3	3469269,2	1647263,5	1562517,4	1935708,3	2128733,9	2675493,0	1801382,3	2280220,0	2576192,0
Кіпр	31820,8	47441,0	54816,3	107881,2	139753,3	19005,6	38039,1	14580,6	47836,9	80641,8
Латвія	229426,4	288575,1	296986,1	336000,9	303874,4	158959,8	210303,4	235932,3	280035,6	196983,9
Литва	431448,5	576917,6	662057,0	652822,6	594741,3	813405,6	1290895,4	1323125,1	1305983,1	1194423,9
Люксембург	17423,1	15743,2	9156,3	3412,6	5087,2	17117,1	20285,6	10986,1	13490,0	14691,9
Мальта	8851,6	30209,6	9746,7	70116,0	55195,9	14056,2	116047,5	8127,0	7866,5	11420,5
Нідерланди	1802205,9	2262530,2	1540793,8	1527275,5	1990368,4	750840,0	1012585,8	1091330,1	1037109,1	916701,2
Німеччина	2071739,4	2866373,4	2264663,3	2411417,9	2840755,5	5339677,7	6284374,9	4563010,8	5076759,6	5386241,9
Польща	3272683,1	5227413,1	6653025,2	5072099,3	4708912,1	4140911,8	4962500,1	5491364,7	6589786,8	6990086,3
Португалія	233971,3	341202,1	135742,3	225589,0	235855,7	68191,1	88770,4	60832,3	70216,0	81320,8
Румунія	1080954,2	1543445,3	3855843,7	3863042,9	1760765,5	682434,6	796433,7	1503239,7	1655077,8	1710843,4
Словаччина	446759,5	999275,1	1506793,2	1102918,9	942632,1	1143401,5	923213,6	988707,9	1677534,2	2001061,6
Словенія	40280,9	75524,5	58961,0	64990,7	63953,7	253442,4	287793,7	248096,3	241990,9	264968,6
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	666851,9	-	-	-	-	734243,8	-	-	-	-
Угорщина	1263810,4	1622073,1	2270884,0	1382512,4	1152101,4	1399536,4	1571028,5	1022339,2	1387230,3	1620572,5
Фінляндія	54540,1	110813,2	61652,8	45083,0	46054,3	249228,5	306066,4	239228,8	283928,6	241040,2
Франція	592395,2	896493,5	586018,0	541348,7	737759,1	1467709,5	1764887,6	1232732,4	1760903,1	1621029,5
Хорватія	29593,1	45742,3	73482,5	87438,1	65119,2	52845,2	67379,3	67885,7	82451,2	112576,2
Чехія	826278,3	1414558,4	1252009,6	1034867,6	919792,5	961721,3	1480804,9	1464785,4	1790876,7	2476501,0
Швеція	72522,5	107554,5	78044,9	81938,6	95500,2	428096,8	724637,9	514843,4	794554,3	994660,3
Всього	18604909,9	26792969,3	27890709,3	24715887,3	24829810,2	23859713,0	28954281,2	26962397,1	32641399,4	35713318,0

Джерело: складено автором за даними [7].

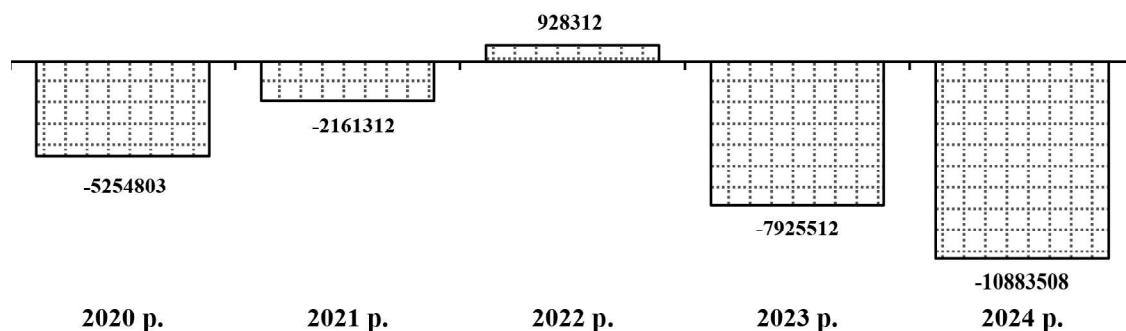


Рис. 2. Сальдо зовнішньоторговельної діяльності України з країнами ЄС у 2020—2024 рр., тис. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [7].

більший спад обсягу експорту товарів у 2024 р. порівняно з 2020 р.: Донецький, Дніпропетровський, Запорізький, Івано-Франківський, Київський, Кіровоградський, Луганський, Миколаївський, Полтавський, Сумський, Харківський та м. Київ тощо.

Розглянувши динаміку обсягу імпорту товарів в цілому за регіонами України встановлено, що в 2020—2024 рр. даний показник збільшився на 30,24 % і становить у 2024 р. 70770582,4 тис. дол. США. Поряд з цим відмітимо, що у 2022 р. чітко простежується тенденція до збільшення обсягу імпорту товарів (у ряді областей України) порівняно з довоєнним 2021 р.: Волинська (з 1814372,2 тис. дол. США у 2021 р. до 2034204,5 тис. дол. США в 2022 р., темп зростання — 112,1 %), Житомирська (з 689129,7 тис. дол. США у 2021 р. до 1206028,9 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання — 175,0 %), Львівська (з 4755331,2 тис. дол. США у 2021 р. до 5387542,9 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання — 113,29 %), Хмельницька (з 628633,1 тис. дол. США у 2021 р. до 707518,6 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання — 112,55 %), Чернівецька (з 194529,3 тис. дол. США у 2021 р. до 486284,2 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання — 249,98 %).

Далі визначимо географічну структуру зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС за 2022—2024 рр. виходячи з даних табл. 4.

Виходячи з даних табл. 4 видно, що обсяг експорту в країни ЄС у 2020—2024 рр. збільшився на 33,46 % або на 6224900,3 тис. дол. США. Одночасно відмітимо, що обсяг експорту в країни ЄС у 2022 р. суттєво збільшився порівняно з довоєнним 2021 р. на 1097740,0 тис. дол. США або на 4,10 %. Поряд з цим, у 2020—2024 рр. обсяг експорту в країни ЄС найбільше збільшився у Болгарію (з 511502,7 тис. дол. США у 2020 р. до 1133589,7 тис. дол. США в 2024 р., темп зростання — 221,62 %), Грецію (з 178809,9 тис. дол. США у 2020 р. до 409160,1 тис. дол. США в

2024 р., темп зростання — 228,82 %), Іспанію (з 1250213,7 тис. дол. США у 2020 р. до 2863457,0 тис. дол. США в 2024 р. Аналізуючи динаміку обсягу імпорту товарів з країн ЄС відмітимо, що дана величина у 2020—2024 рр. збільшилась з 23859713,0 тис. дол. США у 2020 р. до 35713318,0 тис. дол. США в 2024 р., або на 49,68 %. При цьому в аналізованому періоді найбільший темп зростання обсягу імпорту з країн ЄС характерний для Болгарії (814,09 % у 2024 р. порівняно з 2020 р.), Греції (652,05 % у 2024 р. порівняно з 2020 р.), Кіпру (424,30 % у 2024 р. порівняно з 2020 р.), Чехії (257,51 % у 2024 р. порівняно з 2020 р.), Румунії (250,70 % у 2024 р. порівняно з 2020 р.). Одночасно зауважимо, що головним результативним показником зовнішньої торгівлі є позитивне сальдо торговельного балансу. Наглядно динаміку сальдо зовнішньоторговельної діяльності України з країнами ЄС представлено на рис. 2.

На основі даних рис. 2 відмітимо, що протягом 2020—2024 рр. Україна збільшила величину негативного сальдо зовнішньоторговельного балансу з країнами ЄС з -5254803,0 тис. дол. США у 2020 р. до -10883508,0 тис. дол. США у 2024 р. Лише у 2022 р. Україна завершила рік з додатковим сальдо торговельного балансу з країнами ЄС, його величина становила 928312,0 тис. дол. США. В цілому зазначені факти можна сприймати як негативні тенденції в українській зовнішній торгівлі.

Далі досліджуючи обсяги зовнішньої торгівлі важливо відокремити головних партнерів України з експорту та імпорту товарами (таблиця 5).

Згідно з даними табл. 5 найбільшими торговельними партнерами України з експорту товарів у 2020—2024 рр. були Китай, Польща, Румунія, Іспанія, Німеччина, Туреччина. Поряд з цим відмітимо, що частка Польщі в українському експорті товарів зросла з 6,6 % у 2020 р.

Таблиця 5. Динаміка частки ТОП-10 торгівельних партнерів України з експорту та імпорту товарів за 2020—2024 рр.

Місце країни	Країни та їх частка в українському експорті-імпорті товарів				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Експорт					
1	Китай (14,4 %)	Китай (11,8 %)	Польща (15,1 %)	Польща (13,5%)	Польща (11,3%)
2	Польща (6,6 %)	Польща (7,7 %)	Румунія (8,7 %)	Румунія (10,3%)	Іспанія (6,9 %)
3	РФ (5,5 %)	Туреччина (6,1 %)	Туреччина (6,7 %)	Німеччина (6,4 %)	Німеччина (6,8 %)
4	Туреччина (4,9%)	Італія (5,1 %)	Китай (5,6 %)	Китай (6,4 %)	Китай (5,7 %)
5	Німеччина (4,2 %)	РФ (5,0 %)	Угорщина (5,1 %)	Туреччина (6,3 %)	Туреччина (5,3 %)
6	Індія (4,0 %)	Німеччина (4,2 %)	Німеччина (5,1 %)	Іспанія (5,3 %)	Нідерланди (4,8 %)
7	Італія (3,9 %)	Індія (3,7 %)	Італія (3,7 %)	Італія (4,2 %)	Італія (4,6 %)
8	Нідерланди (3,7 %)	Нідерланди (3,3 %)	Іспанія (3,6 %)	Нідерланди (4,1 %)	Румунія (4,2 %)
9	Єгипет (3,3 %)	Єгипет (2,9 %)	Нідерланди (3,5 %)	Угорщина (3,7 %)	Єгипет (3,9 %)
10	Білорусь (2,7 %)	Іспанія (2,5 %)	Словаччина (3,4 %)	Словаччина (2,9 %)	Угорщина (2,8 %)
Імпорт					
1	Китай (15,3 %)	Китай (15,1 %)	Китай (15,7 %)	Китай (16,4 %)	Китай (20,3 %)
2	Німеччина (9,8 %)	Німеччина (8,6 %)	Польща (9,9 %)	Польща (10,3 %)	Польща (9,9 %)
3	РФ (8,3 %)	РФ (8,3 %)	Німеччина (8,2 %)	Німеччина (8,0 %)	Німеччина (7,6 %)
4	Польща (7,6 %)	Польща (6,8 %)	Туреччина (6,1 %)	Туреччина (7,4 %)	Туреччина (6,0 %)
5	США (5,6 %)	Білорусь (6,6 %)	США (3,9 %)	США (4,5 %)	США (4,9 %)
6	Білорусь (5,3 %)	США (4,6 %)	Білорусь (3,8 %)	Італія (3,6 %)	Італія (3,6 %)
7	Туреччина (4,4 %)	Туреччина (4,5 %)	Італія (3,2 %)	Білорусь (3,5 %)	Чехія (3,5 %)
8	Італія (3,9 %)	Італія (3,7 %)	Індія (3,0 %)	Індія (3,0 %)	Болгарія (3,3 %)
9	Франція (2,7 %)	Швейцарія (3,4%)	РФ (2,8 %)	Чехія (2,8 %)	Греція (2,9 %)
10	Угорщина (2,6 %)	Франція (2,4 %)	Румунія (2,7 %)	Франція (2,7 %)	Словаччина (2,8 %)

Джерело: розраховано автором на основі [7].

до 11,3 % у 2024 р., відповідно саме Польща є найбільшим торгівельним партнером України за експортом товарів у досліджуваному періоді.

Одночасно, у 2020—2024 рр. лідерами з імпорту товарів серед найбільших торгівельних партнерів України були Китай, Польща, Німеччина, Туреччина, США, Італія. При цьому, частка Китаю та Польщі в українському імпорті товарів є найбільш значною. Так імпорт товарів з Китаю збільшився з 8318436,1 тис. дол. США у 2020 р. до 14369973,1 тис. дол. США в 2024 р. (+ 6051537 тис. дол. США), або на 72,75 %. Сальдо торгівлі з Китаєм на кінець 2024 р. є від'ємним у сумі 11976135,4 тис. дол. США та погіршилося на 10757647,4 тис. дол. США порівняно з показниками 2020 року. Крім того, відмітимо суттєве зростання імпорту товарів з Польщі (з 4140911,8 тис. дол. США у 2020 р. до 6990086,3 тис. дол. США в 2024 р. (+ 2849174,5 тис. дол. США), або на 68,80 %. Сальдо торгівлі з Польщею на кінець 2024 р. є від'ємним у сумі 2281174,2 тис. дол. США та погіршилося на

1412945,5 тис. дол. США порівняно з показниками 2020 р.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Результати дослідження вказують на те, що результати повномасштабного вторгнення мають руйнівний вплив на географічну структуру та динаміку обсягу зовнішньої торгівлі України, враховуючи збільшення величини негативного сальдо торговельного балансу, що в недалекій перспективі може привести до накопичення зовнішнього боргу та фінансової залежності від інших країн. Відповідні тенденції, що виникають у зовнішньоекономічних відносинах України, наразі становлять реальну загрозу для національного виробництва, яке вже серйозно страждає від конкуренції з багатьма імпортними товарами. Отже, потрібен продуманий підхід у визначенні пріоритетів зовнішньоекономічної політики України та виборі відповідних засобів політики, які б захистили від краху низку українських галузей промисловості, особливо наукоємних.

Література:

1. Атаманчук З.А., Приймак Є.О. Зовнішня торгівля України з країнами ЄС на сучасному етапі. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 39—46.

2. Барчук К.В., Оришко Д.О., Атаманчук З.А. Торговельно-економічне співробітництво України та Польщі. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 90. № 5. С. 201—209.

3. Кашперська А.І., Яцюк О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 32—42.

4. Король М.М., Куліковська І.В., Нам'як Ю.Ю. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі провідних країн світу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Випуск 52. С. 109—113.

5. Лупак Р.Л., Микитин О.З. Інструментарій зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України в умовах війни. Бізнес Інформ. 2025. № 3. С. 192—198.

6. Матвеев М.Е., Лебедченко В.В., Гайдай Г.Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. Наукові перспективи. 2022. № 5. С. 232—245.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Редько К.Ю., Ткаченко І.О. Аналіз стану міжнародної торгівлі України в умовах повномасштабного вторгнення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 2. С. 215—222.

9. Шамборовський Г.О. Сучасний стан та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України. Агросвіт. 2024. № 9. С. 28—35.

References:

1. Atamanchuk, Z.A., and Pryimak, E.O. (2025), "Foreign trade of Ukraine with EU countries at the present stage", Business Inform, vol. 2, pp. 39—46.

2. Barchuk, K.V., and Oryshko, D.O. (2024), "Trade and economic cooperation of Ukraine and Poland", Galician Economic Bulletin, vol. 5 (90), pp. 201—209.

3. Kashperska, A.I., and Yatsyuk, O.V. (2024), "Foreign economic activity of enterprises: modern challenges and prospects for development", Business Inform, vol. 5, pp. 32—42.

4. Korol, M.M., Kulikovska, I.V., and Nam'yak Y.Yu. (2024), "Analysis of the current state of foreign trade of the leading countries of the world", Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, vol. 52, pp. 109—113.

5. Lupak, R.L., and Mykytyn, O.Z. (2025), "Toolkit for strengthening foreign trade security

of regions of Ukraine in wartime", Business Inform, vol. 3, pp. 192—198.

6. Matveyev, M.E., Lebedchenko, V.V., and Gaidai, G.G. (2022), "Regulation of foreign economic activity in wartime", Scientific prospects, vol. 5, pp. 232—245.

7. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05 January 2026).

8. Redko, K.Yu., and Tkachenko, I.O. (2022), "Analysis of the state of international trade of Ukraine in conditions of full-scale invasion", Bulletin of the Kherson National Technical University, vol. 2, pp. 215—222.

9. Shamborovsky, G.O. (2024), "Current state and prospects for the development of foreign trade of Ukraine", Agrosvit, vol. 9, pp. 28—35.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2025 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 339.9

О. Г. Михайленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

Н. О. Краснікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6484-2050>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.87

УКРАЇНА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ: ЕКОНОМІЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ, ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ ІНТЕГРАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ

O. Mykhailenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International

Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

N. Krasnikova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International

Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

UKRAINE ON THE INTERNATIONAL MARKET OF MINERAL FERTILIZERS: ECONOMIC PATTERNS, FEATURES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND PROSPECTS OF ITS INTEGRATION INTO GLOBAL SUPPLY CHAINS

У статті досліджено місце України на міжнародному ринку мінеральних добрив з урахуванням економічних закономірностей його функціонування, специфіки зовнішньоекономічної діяльності та перспектив інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Проаналізовано конкурентні позиції України на міжнародному ринку добрив, зазначено високу залежність України від імпорту добрив, особливо азотних, та водночас — збереження потенціалу власного виробництва. Визначено основні проблеми та бар'єри при виході українських виробників мінеральних добрив на міжнародний ринок, що пов'язані з високою енергоємністю виробництва, логістичними обмеженнями та високою вартістю транспортування, посиленням технічних та екологічних вимог, торговельними обмеженнями, фінансовими труднощами, наслідками воєнних дій. Зазначено, що подолання цих перешкод потребує комплексних рішень: модернізації виробництва, підвищення енергоефективності, розвитку логістичних коридорів, сертифікації за міжнародними стандартами та формування стабільних каналів. Обґрунтовано, що інтеграція України у глобальні ланцюги постачання добрив потребує переходу від епізодичної експортної моделі до системної участі у міжнародних виробничо-логістичних мережах із вищою доданою вартістю. Визначено ключові напрями підвищення конкурентоспроможності української продукції, зокрема модернізацію виробництва, екологізацію, диверсифікацію ринків збуту та розвиток експортної інфраструктури.

The article examines the position of Ukraine in the international mineral fertilizers market, taking into account the economic regularities of its functioning, the specific features of Ukraine's foreign economic activity, and the prospects for integration into global supply chains. The study is based on the conceptual framework of economic theory, international trade, and global value chain analysis, which allows for a comprehensive assessment of the role of mineral fertilizers in ensuring agricultural productivity, food security, and international competitiveness. The key economic regularities governing the international mineral fertilizers market are identified, including the derived nature of demand from global agricultural production, high concentration of production and trade, strong dependence on energy and raw material costs, price cyclicity, and the growing influence of geopolitical and institutional factors.

The competitive position of Ukraine in the international fertilizers market is analyzed, with particular attention paid to the structural characteristics of domestic production and export performance. The research identifies the main problems and barriers faced by Ukrainian mineral fertilizer producers when entering and operating in international markets. These barriers include the high energy intensity of production, rising energy prices, logistical constraints and high transportation costs, limited access to traditional export routes, increasing technical and environmental requirements in target markets, trade restrictions, financial constraints, and the consequences of ongoing military actions. These factors significantly reduce the price and non-price competitiveness of Ukrainian producers and limit their ability to establish long-term positions in global markets.

It is emphasized that overcoming these barriers requires a comprehensive and coordinated approach that combines technological modernization, improvement of energy efficiency, development of alternative logistics corridors, compliance with international quality and environmental standards, and the formation of stable distribution and marketing channels. The article substantiates that Ukraine's integration into global fertilizer supply chains cannot be achieved through sporadic export operations alone but requires a transition to systematic participation in international production and logistics networks characterized by higher value added and stronger linkages with global agribusiness actors.

The key directions for enhancing the competitiveness of Ukrainian mineral fertilizers are identified, including production modernization, environmental transformation of the industry, diversification of export markets, development of export infrastructure, and strengthening institutional support for foreign economic activity.

Ключові слова: мінеральні добрива, міжнародний ринок, економічні закономірності, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, глобальні ланцюги постачання, міжнародний бізнес, Україна.

Key words: mineral fertilizers, international market, economic regularities, foreign economic activity, competitiveness, global supply chains, international business, Ukraine.

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

Світовий ринок мінеральних добрив є стратегічно важливим елементом глобальної агропродовольчої системи та міжнародної торгівлі, що безпосередньо впливає на продовольчу безпеку та стійкість глобальних ланцюгів постачання. В умовах структурних зрушень світової економіки, зростання геополітичних ризиків і трансформації логістичних потоків роль України на міжнародному ринку мінеральних добрив зазнає суттєвих змін. Незважаючи на наявність виробничого потенціалу та вигідне географічне положення, участь України у світовій торгівлі добривами ускладнюється високою енергоємністю виробництва, логістичними обмеженнями, регуляторними бар'єрами та на-

слідками воєнних дій, що знижує конкурентоспроможність вітчизняних виробників.

З огляду на це виникає необхідність комплексного аналізу економічних закономірностей функціонування міжнародного ринку мінеральних добрив, особливостей зовнішньоекономічної діяльності України та перспектив її інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням щодо участі України у міжнародному ринку мінеральних добрив присвячували свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: Шпичак О. М., Саблук П. Т., Малік М. Й., Бородіна О. М., Кваша С. М., Лупенко Ю. О., Зінчук Т. О., Пугачов М. І., Heffer P., Prud'homme M., Christopher Gilbert, C., Laborde D., Rashid S. Проте місце України на

міжнародному ринку мінеральних добрив у контексті останніх зрушень є малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження місця України на міжнародному ринку мінеральних добрив, аналіз економічних закономірностей його функціонування, виявлення особливостей зовнішньоекономічної діяльності українських виробників, а також обґрунтування перспектив інтеграції України у глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив з урахуванням структурних змін світового ринку, логістичних обмежень, інституційних чинників і сучасних викликів міжнародного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стійке зростання врожайності сільськогосподарських культур та підвищення економічної ефективності аграрного виробництва безпосередньо залежать від систематичного відновлення запасів поживних елементів, які вилучаються з ґрунту разом із урожаєм. Мінеральні добрива відіграють ключову роль у забезпеченні відтворення родючості ґрунтів і формуванні стабільної виробничої бази аграрного сектору, оскільки дозволяють підтримувати оптимальний рівень продуктивності без розширення посівних площ. З економічної точки зору, раціональне застосування добрив є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення віддачі земельних ресурсів, зниження питомих витрат на одиницю продукції та забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

Мінеральні добрива забезпечують рослини швидкодоступними формами основних елементів живлення — азоту, фосфору та калію, що створює передумови для інтенсифікації виробництва та зростання валової продукції. Їх використання сприяє оптимізації фізіолого-біохімічних процесів у рослинах, стабільному формуванню врожаю та зниженню виробничих ризиків, пов'язаних із несприятливими погодними умовами. За даними міжнародних досліджень, внесення мінеральних добрив забезпечує до 40—60% приросту врожайності, що безпосередньо трансформується у зростання доходів аграрних підприємств та підвищення рентабельності виробництва. Таким чином, добрива виступають не лише агротехнічним, а й економічним фактором реалізації потенціалу сучасних сортів і гібридів.

Таблиця 1. Класифікація мінеральних добрив у міжнародній торгівлі

Код товару	Найменування товару
3102	Добрива мінеральні або хімічні, азотні
3103	Добрива мінеральні або хімічні, фосфорні
3104	Добрива мінеральні або хімічні, калійні
3105	Добрива мінеральні або хімічні із вмістом двох чи трьох поживних елементів: азоту, фосфору та калію; інші добрива; товари цієї групи у таблетках чи аналогічних формах або в упаковках масою брутто не більш як 10 кг

Джерело: складено автором за даними [1].

Відповідно до Закону України "Про Митний тариф України" від 19.10.2022р., № 2697а-ІХ [1] Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності відносить мінеральні добрива до "Розділу VI "Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості", який у свою чергу включає групу 31 "Добрива". До складу цієї групи входять окремі підгрупи 3101 — 3105 (табл. 1).

Міжнародний ринок мінеральних добрив формується під впливом низки стійких економічних закономірностей, пов'язаних із специфікою попиту, пропозиції, ресурсного забезпечення, цінової динаміки та міжнародного поділу праці. Визначальною закономірністю є похідний характер попиту на мінеральні добрива, який безпосередньо залежить від масштабів і структури світового сільськогосподарського виробництва, цін на аграрну продукцію та рівня інтенсивності землеробства. Зростання населення світу, обмеженість орних земель і необхідність підвищення врожайності зумовлюють довгострокову тенденцію до збереження високого попиту на добрива, незважаючи на короткострокові циклічні коливання.

Важливою економічною закономірністю є висока концентрація виробництва і торгівлі мінеральними добривами. Світовий ринок контролюється обмеженим колом країн і транснаціональних корпорацій, які мають доступ до сировинних ресурсів (природний газ, фосфорити, калійні солі), розвинену інфраструктуру та значні фінансові можливості. Це формує олігополістичну структуру ринку, де ціни визначаються не лише співвідношенням попиту і пропозиції, а й енергетичними витратами, геополітичними факторами та торговельною політикою держав. Для України це означає обмежену можливість цінового впливу та необхідність адаптації до глобальних ринкових умов.

Наступною закономірністю є тісний зв'язок між ринком добрив і ринками енергоносіїв. Виробництво азотних добрив є енергоємним і критично залежить від вартості природного

Таблиця 2. Зовнішня торгівля мінеральними добривами України за їх видами протягом 2020–2024 рр., млн дол. США

п/п	Товари	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зміни 2024/2020, %	% товару від загально-го експорту/ імпорту мінеральних добрив у 2024 р.	Рейтинг України в рейтингу країн експортерів/ імпортерів даної продукції у 2024 р.
<i>Імпорт</i>									
1	Азотні добрива	151,9	547,1	338,4	550,3	470,8	+210	87,0	19
2	Фосфатні добрива	11,2	44,6	15,8	15	14,6	+30,4	2,7	28
3	Калійні добрива	67,4	99,1	39,9	75,7	55,6	-17,5	10,3	36
<i>Експорт</i>									
1	Азотні добрива	371	615,1	168,2	31,9	10,3	-97,2	96,7	68
2	Фосфатні добрива	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Калійні добрива	0,716	0,94	0,811	0,358	0,351	-50,9	3,3	72

Джерело: складено автором за даними [3].

газу, тоді як фосфорні та калійні добрива — від доступності мінеральної сировини та витрат на її видобуток і переробку. Зміни цін на енергоносії транслуються у зміну собівартості добрив і, відповідно, у коливання світових цін. Для України ця закономірність має особливе значення через високу енергозалежність виробництва та обмежений доступ до дешевих енергоресурсів.

Суттєвою економічною закономірністю є циклічність розвитку міжнародного ринку добрив, що проявляється у чергуванні періодів цінового зростання та спаду. Ці цикли зумовлені поєднанням аграрних сезонів, інвестиційних хвиль у виробничі потужності, змін торговельних режимів і глобальних криз. Для країн-експортерів, зокрема України, це створює додаткові ризики нестабільності доходів та ускладнює довгострокове планування зовнішньоекономічної діяльності.

Окрему роль відіграє закономірність зростання значення глобальних ланцюгів постачання у формуванні конкурентоспроможності на міжнародному ринку добрив. Сучасна торгівля дедалі більше базується не на разових експортних операціях, а на включенні виробників у сталі виробничо-логістичні мережі, які охоплюють видобуток сировини, виробництво, транспортування, дистрибуцію та сервісний супровід. Для України інтеграція у такі ланцюги означає перехід від переважно сировинної або епізодичної експортної моделі до системної участі у міжнародному бізнесі з вищою доданою вартістю.

В умовах посилення екологічних вимог проявляється ще одна економічна закономірність — екологізація попиту та диференціація ринку добрив. Зростає значення добрив з підвищеною ефективністю, зниженими втратами поживних речовин та меншим вуглецевим слідом. Це трансформує конкурентні переваги виробників і змінює структуру світової торгівлі. Для України дана закономірність формує як додаткові бар'єри входу, так і потенційні можливості для нішевої спеціалізації за умови технологічної модернізації.

Таким чином, економічні закономірності функціонування міжнародного ринку мінеральних добрив визначають специфіку участі України у світовій торгівлі добривами. Їх урахування є необхідною передумовою для формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії та поглиблення інтеграції України у міжнародні ринки.

Незважаючи на труднощі повномасштабної війни, український ринок добрив продовжує зростати, демонструючи стійкість та здатність адаптуватися у найскладніших умовах. До повномасштабного вторгнення добрива імпортувалися з Росії та Білорусі, але з початком активних бойових дій усе змінилося. Логістичні ланцюжки та структури постачальників були реорганізовані, і українські компанії, які працюють у цьому сегменті ринку, почали шукати нові нестандартні рішення, які спрощують їхню власну роботу та задовольняють потреби кінцевого споживача у високоякісних добривах — одному з ключових факторів функціонування аграрного ринку [2].

З таблиці 2 можемо спостерігати, що на азотні добрива припадає 87% від загальних обсягів імпорту мінеральних добрив, на фосфатні — лише 2,7% та калійні — 10,3%. При цьому, за обсягами імпорту азотних добрив Україна посідає 19 позицію після Румунії, за обсягами імпорту фосфатних добрив — 28 позицію після Шрі-Ланки, за обсягами імпорту калійних добрив — 36 позицію після Німеччини [3].

Загалом на азотні добрива припадає 96,7% від загальних обсягів експорту мінеральних добрив, на калійні — 3,3%. При цьому, за обся-

гами експорту азотних добрив Україна посідає 68 позицію після Мадагаскару, за обсягами імпорту калійних добрив — 72 позицію після Сербії (табл. 2).

У 2024 р. ринок мінеральних добрив в Україні продовжував зазнавати трансформації. З початком повномасштабної війни обсяги продажу мінеральних добрив значно впали. У 2022 р., порівняно із попереднім роком, імпорт скоротився на 43% до 394,1 млн дол. США (рис. 1). У 2023 р. спостерігалось відновлення на 62,6% до 641 млн дол. США, порівняно із 2022 р. У 2024 р. обсяги імпорту склали 541 млн дол., що на 15,4% менше, ніж у 2023 р. Деякі фермери використовували залишки минулих років, інші повністю відмовилися від добрив з міркувань економії у зв'язку з економічними труднощами. Аналітики прогнозували, що попит на добрива відновиться у 2024 р. Причина проста: без добрив урожайність падає. Таким чином, якісні добрива — це не просто витрати, а інвестиції, які приносять вищий урожай і вищий прибуток. Варто зауважити, що одним із лідерів на українському ринку добрив є аміачна селітра, про що свідчить споживчий попит [2].

Варто зазначити, що обсяги імпорту азотних добрив протягом 2015—2024 рр. збільшилися більше, ніж в 2 рази, хоча і спостерігалися за цей період коливання у динаміці імпорту. У 2022 р., порівняно із попереднім роком, імпорт азотних добрив скоротився на 38,2% до 338,4 млн дол. США. У 2023 р., навпаки, даний показник збільшився на 62,6% до 550,3 млн дол. США, порівняно із 2022 р. [3].

У 2024 р. обсяги імпорту азотних добрив склали 470,8 млн дол., що на 14,5% менше, ніж у 2023 р. У 2024 р. азотні добрива Україна імпортувала з Польщі (26,6% або 125,4 млн дол.), Азербайджану (24,4% або 115,0 млн дол.), Китаю (15,6% або 73,3 млн дол.), Туркменістану

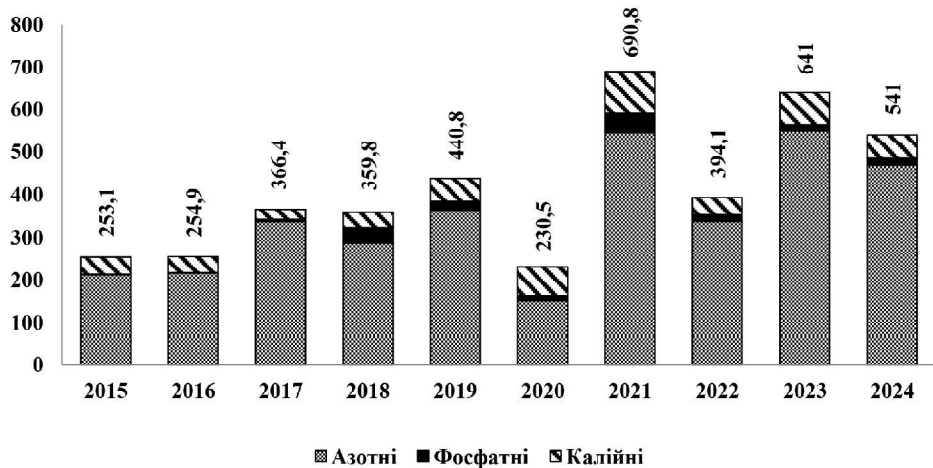


Рис. 1. Обсяги імпорту мінеральних добрив Україною за видами протягом 2015—2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [3].

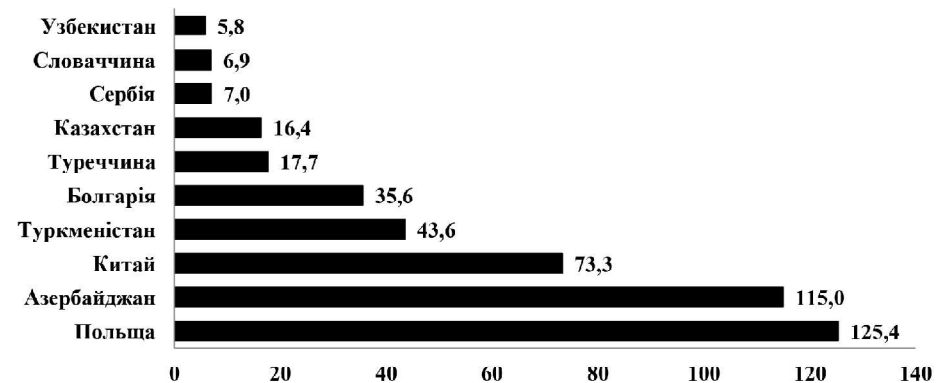


Рис. 2. Провідні країни-експортери мінеральних добрив до України за підгрупою 3102 Мінеральні або хімічні азотні добрива у 2024 р., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [3].

(9,3% або 43,6 млн дол.), Болгарії (7,6% або 35,6 млн дол.) тощо (рис. 2). При цьому, протягом останнього десятиліття обсяги імпорту азотних добрив Україною із вказаних країн значно зросли.

Щодо імпорту фосфатних добрив Україною (рис. 3), то протягом 2015—2024 рр. цей показник збільшився більше, ніж у 14 разів до 14,6 млн дол. При цьому, з 2021 р. спостерігається спад обсягів імпорту фосфатних добрив у 3 рази. У 2024 р. азотні добрива Україна імпортувала з Болгарії (35,6% або 5,2 млн дол.), Ізраїлю (30% або 4,4 млн дол.), Польщі (28,8% або 4,2 млн дол.), Туреччини (3,2% або 465 тис. дол.), Чехії (1,8% або 262 тис. дол.), Іспанії (0,5% або 78 тис. дол.), Узбекистану (0,03% або 5 тис. дол.). При цьому, протягом останнього десятиліття обсяги імпорту азотних добрив Україною із вказаних країн значно зросли.

Щодо імпорту калійних добрив Україною, то протягом 2015—2024 рр. цей показник збільшився на 41% до 55,6 млн дол. При цьому,

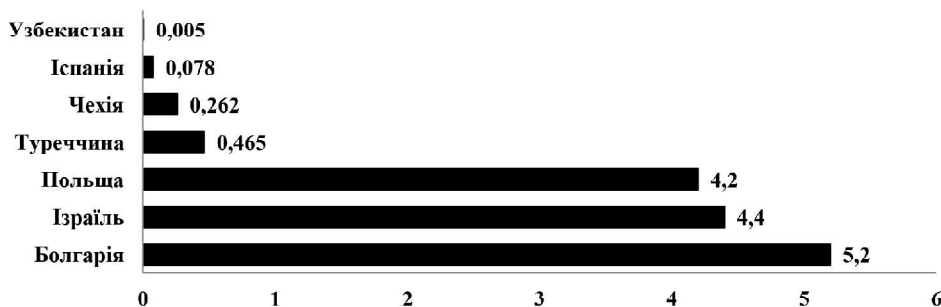


Рис. 3. Провідні країни-експортери мінеральних добрив до України за підгрупою 3103 Мінеральні або хімічні фосфатні добрива у 2024 р., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [3].



Рис. 4. Провідні країни-експортери мінеральних добрив до України за підгрупою 3104 Мінеральні або хімічні калійні добрива у 2024 р., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [3].

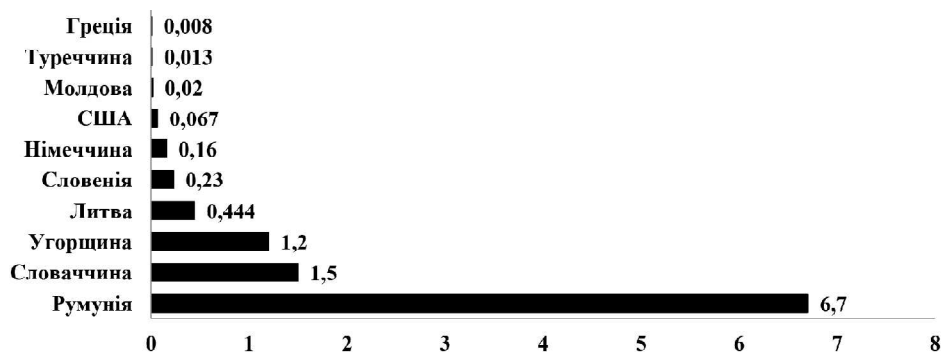


Рис. 5. Провідні країни-імпортери мінеральних добрив з України за підгрупою 3102 Мінеральні або хімічні азотні добрива у 2024 р., млн дол.

Джерело: побудовано автором за даними [3].

у 2024 р. відбулось зменшення імпорту калійних добрив Україною на 26,6%. У 2024 р. калійні добрива Україна імпортувала з Йорданії (24,6% або 13,7 млн дол.), Ізраїлю (20,9% або 11,6 млн дол.), Німеччини (19,6% або 10,9 млн дол.), Лаосу (8,6% або 4,8 млн дол.), Узбекистану (7,4% або 4,1 млн дол.) тощо (рис. 4). При цьому, протягом останнього десятиліття обсяги імпорту азотних добрив Україною із вказаних країн значно зросли.

припортовий завод (ОПЗ) та ДніпроАзот. Також до основних виробників мінеральних добрив в Україні відносяться: Суміхімпром, Хімдивізіон, Укграхімхолдинг, Укртехнофос, ТОВ "Укртрансліт", Мінерал-груп, Смілянська агрохімічна компанія, Група компаній "Ярило", Фірма "Целоліт". Ці компанії виробляють широкий спектр мінеральних добрив, включаючи: аміачну селітру, карбамід, аміак, вапняно-аміачну селітру, карбамідно-аміачну суміш, сульфат амонію тощо [4].

Основними країнами-імпортерами азотних добрив з України у 2024 р. були: Румунія (65% або 6,7 млн дол. США), Словаччина (14,6% або 1,5 млн дол. США), Угорщина (11,7% або 1,2 млн дол. США), Литва (3,9% або 0,4 млн дол. США), Словенія (1,9% або 0,2 млн дол. США) тощо (рис. 5).

Основними країнами-імпортерами калійних добрив з України у 2024 р. були: Німеччина (56,7% або 199 тис. дол. США), Польща (15% або 53 тис. дол. США), Литва (12,8% або 45 тис. дол. США), Угорщина (10,5% або 37 тис. дол. США), США (4,6% або 16 тис. дол. США) (рис. 6).

На українському ринку представлені імпортні добрива, зокрема від європейських виробників, таких як COMPO EXPERT GmbH, UAB Marijampoles NPK, GRUPA AZOTY, Achema та ICL. Компанія Binfield є офіційним імпортером та дистриб'ютором цих добрив в Україні [4].

В Україні виробництвом мінеральних добрив займаються декілька великих компаній. Найбільшими з них є Ostchem (велика холдингова група, що включає такі підприємства, як Черкаський "Азот", Рівнеазот, Сєверодонецький "Азот"), Одеський

Вихід українських виробників мінеральних добрив на міжнародний ринок відбувається в умовах високої конкуренції, регуляторної складності та підвищених ризиків, що зумовлює наявність системних бар'єрів економічного, інституційного та логістичного характеру. Сукупність цих обмежень визначає конкурентні позиції українських компаній і впливає на можливість їх довгострокової

присутності на зовнішніх ринках. Розглянемо основні проблеми та бар'єри при виході українських виробників мінеральних добрив на міжнародний ринок (табл. 3).

Одним із ключових бар'єрів є висока енергоємність виробництва, особливо в сегменті азотних добрив, що робить собівартість продукції чутливою до цін на природний газ та електроенергію. В умовах воєнного стану, зростання цін на енергоносії та обмежень енергопостачання це знижує цінову конкурентоспроможність українських виробників порівняно з компаніями з країн, де енергоресурси є дешевшими або субсидованими.

Суттєвим стримувальним чинником виступають воєнні ризики та невизначеність виробничо-збутових циклів. Руїнування інфраструктури, загрози логістичним маршрутам, дефіцит робочої сили та ускладнення страхування експортних операцій підвищують ризики для іноземних контрагентів і зменшують готовність до укладання довгострокових контрактів з українськими поставальниками.

Вагомими є логістичні бар'єри, зумовлені обмеженням доступом до морських портів, перевантаженням альтернативних маршрутів через країни ЄС, різницею транспортних стандартів і зростанням вартості перевезень. Для мінеральних добрив, як масового та відносно низькомаржинального товару, логістичні витрати мають вирішальний вплив на експортну конкурентоспроможність.

Значну роль відіграють регуляторні та технічні вимоги зов-

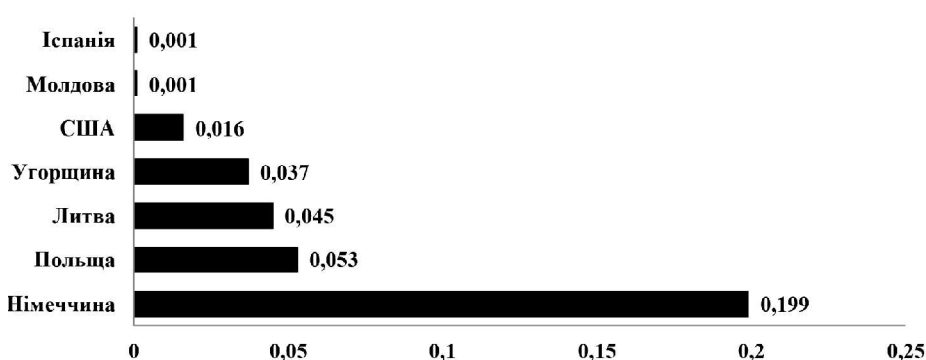


Рис. 6. Провідні країни-імпортери мінеральних добрив з України за підгрупою 3104 Мінеральні або хімічні калійні добрива у 2024 р., млн дол.

Джерело: побудовано автором за даними [3].

нішніх ринків, насамперед Європейського Союзу. Українські виробники стикаються з необхідністю дотримання жорстких стандартів якості, маркування, безпеки та екологічної відповідності продукції. Посилення екологічних норм і впровадження принципів сталого розвитку підвищують витрати на сертифікацію, контроль і модернізацію виробництва.

Додатковими бар'єрами є торговельні обмеження та конкуренція з боку транснаціональних компаній, які мають доступ до дешевших ресурсів, розвинуті логістичні мережі та фінансові можливості для цінової конкуренції. У періоди цінової нестабільності зростає ризик застосування антидемпінгових заходів, квот і спеціальних мит.

Фінансові чинники також істотно обмежують експортну активність. Обмежений доступ до довгострокового фінансування, високі кре-

Таблиця 3. Ключові бар'єри виходу українських виробників мінеральних добрив на міжнародний ринок та інструменти їх подолання

Бар'єр	Основні наслідки	Інструменти подолання
Висока енергоємність виробництва та дорогі енергоносії	Зростання собівартості, втрата цінової конкурентоспроможності	Підвищення енергоефективності; модернізація обладнання; альтернативні джерела енергії
Воєнні ризики та нестабільність виробництва	Порушення контрактів, зростання страхових витрат	Диверсифікація виробництва й логістики; експортне страхування
Логістичні обмеження та високі транспортні витрати	Подорожчання експорту, збільшення строків поставок	Мультиmodalні перевезення; розвиток сухих портів; орієнтація на регіональні ринки
Регуляторні та екологічні вимоги зовнішніх ринків	Обмежений доступ до ринків, додаткові витрати	Сертифікація за стандартами ЄС; екологізація виробництва
Конкуренція з транснаціональними компаніями	Ціновий тиск, складність входу на ринок	Нішеві стратегії; спеціалізовані та інноваційні продукти
Обмежений доступ до фінансування	Низька інвестиційна активність	Залучення МФО; експортно-кредитна підтримка
Інноваційні та «зелені» виклики	Втрата конкурентних позицій у перспективі	Інвестиції в НДДКР; розвиток «зелених» і органо-мінеральних добрив

Джерело: складено авторами.

дитні ставки, валютні ризики та вимоги до фінансових гарантій ускладнюють реалізацію експортних контрактів і інвестицій у модернізацію виробництва.

Окремо слід виділити інноваційні та екологічні виклики як новий тип бар'єру виходу на ринок. Зростаючий попит на "зелені" та спеціалізовані добрива зумовлює необхідність інвестицій у наукові розробки, енергоефективні технології та екологізацію виробництва. Водночас саме інноваційна трансформація може стати для українських виробників джерелом нішевих конкурентних переваг на окремих сегментах міжнародного ринку.

Отже, вихід українських виробників мінеральних добрив на міжнародний ринок обмежується комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, подолання яких потребує системних рішень на рівні підприємств і державної політики, зокрема модернізації виробництва, розвитку логістики, фінансової підтримки експорту та активної інтеграції у міжнародні ринки добрив.

Прогнози розвитку ринку мінеральних добрив в Україні на 2026—2030 рр. передбачають подальше зростання імпорту та цін, а також перехід до більш екологічних форм добрив, хоча точні цифри залежатимуть від глобальної та локальної економічної ситуації. Зокрема, очікується збільшення ввезення добрив, зростання цін під впливом інфляції та логістичних труднощів, а також зростання попиту на органіко-мінеральні та спеціальні добрива як альтернативи традиційним.

Основними прогнозованими тенденціями варто виділити наступні:

— Зростання імпорту: прогнозується продовження тенденції до збільшення імпорту добрив, який вже зріс на 23,5% за перші 7 місяців 2025 року.

— Зростання цін: очікується подальше зростання цін на мінеральні добрива (на 10—15% або більше) на тлі інфляції, логістичних проблем та нестабільності світового ринку.

— Зміна структури ринку: зростає інтерес до органічних та органіко-мінеральних добрив, які мають значний потенціал для заміщення імпорту та забезпечення сталого розвитку сільського господарства.

— Інновації та екологічність: очікується впровадження інноваційних рішень, таких як розробка біостимуляторів та спеціалізованих добрив, що відповідатимуть світовим тенденціям до екологічності.

— Посилення конкуренції: зростання імпорту та впровадження нових технологій, ймовірно, посилить конкуренцію на ринку,

створюючи нові виклики для вітчизняних виробників.

— Зменшення залежності: в довгостроковій перспективі, очікується, що Україна зможе зменшити залежність від імпорту, переорієнтувавшись на вітчизняне виробництво та розвиток власних технологій [5, 6].

Факторами впливу на розвиток українського ринку мінеральних добрив варто виділити наступні:

— Політична ситуація: поточна політична та безпекова ситуація в Україні та в регіоні суттєво впливатиме на розвиток ринку.

— Глобальна ситуація: події на світовому ринку добрив (зміна цін, нові торговельні угоди, обмеження на експорт) матимуть значний вплив на Україну.

— Економічні показники: рівень інфляції, курс валют, доступність фінансування для аграріїв матимуть безпосередній вплив на попит і пропозицію добрив.

— Технологічний розвиток: впровадження нових технологій, зокрема у виробництві органічних та органіко-мінеральних добрив, може суттєво змінити структуру ринку [5, 6, 7].

Перспективи інтеграції України у глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив визначаються поєднанням природно-ресурсного потенціалу, виробничо-експортних можливостей та рівня адаптації вітчизняної хімічної промисловості до міжнародних стандартів і вимог сталого розвитку. Україна володіє значними сировинними передумовами для розвитку виробництва азотних добрив, що базуються на природному газі та наявній інфраструктурі хімічних комбінатів, тоді як сегменти фосфорних і калійних добрив залишаються імпортозалежними через відсутність власної ресурсної бази. Це формує потребу у поглибленні участі країни у міжнародних ланцюгах створення вартості шляхом зміцнення кооперації з постачальниками фосфатної та калійної сировини, розвитку логістичних коридорів та формування довгострокових торговельних партнерств.

З огляду на зростання глобального попиту на мінеральні добрива, стимульоване розширенням виробництва продовольства та активним використанням добрив у країнах Азії, Африки й Латинської Америки, Україна має потенціал стати важливою ланкою у регіональній та трансконтинентальній торгівлі. Перевагами виступають вигідне географічне розташування, доступ до морських портів, розгалужена транспортна інфраструктура, а також розвинений аграрний сектор, який формує значний внутрішній попит на добрива й створює умови для

розвитку глибокої спеціалізації підприємств хімічної галузі. Активна участь у міжнародних логістичних ініціативах, таких як Трансчорноморські транспортні коридори, може зміцнити позиції України як транзитної держави й торговельного хабу для постачання добрив до ЄС, Близького Сходу та Північної Африки.

Важливими передумовами інтеграції у світові ланцюги постачання є модернізація виробничих потужностей, впровадження екологічно безпечних технологій та сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (ISO, EU REACH, Global Product Strategy). Поглиблення співпраці з міжнародними організаціями (FAO, OECD, IFA) створює можливості доступу до новітніх технологій, аналітичних даних та механізмів фінансування, що сприяє підвищенню ефективності галузі. Водночас активне наближення національного регуляторного середовища до норм ЄС, зокрема у сфері безпеки хімічної продукції, дозволить розширити експортний потенціал та забезпечити участь українських підприємств у глобальних виробничо-збутових мережах [8, 9].

У таблиці 4 представлено SWOT-аналіз позицій України на світовому ринку мінеральних добрив.

SWOT-аналіз нам демонструє, що країна має значний потенціал для посилення своєї ролі у глобальних ланцюгах постачання завдяки потужному аграрному сектору, наявності великих виробників азотних добрив і вигідному географічному розташуванню, яке створює можливості для формування логістичного хабу.

Водночас слабкі сторони — відсутність власної фосфатної та калійної сировини, висока енергоємність виробництва, залежність від імпорту та часткове пошкодження інфраструктури — знижують конкурентоспроможність галузі. На світовому ринку для України відкриваються вагомі можливості, зокрема через санкційне переформатування торгівлі добривами, попит ЄС на диверсифікацію постачальників та розвиток

"зелених" технологій, однак ці перспективи супроводжуються загрозами жорсткої конкуренції, волатильності цін на енергоресурси, воєнних ризиків та посилення міжнародних екологічних норм. Сукупна оцінка цих факторів підкреслює необхідність системної модернізації виробництва, розвитку логістичних маршрутів, диверсифікації сировинних джерел і стратегічної інтеграції з європейськими ланцюгами постачання для підвищення стійкості й глобальної конкурентоспроможності України [10].

Ризики включення України в глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив формуються під впливом комплексних геополітичних, економічних, логістичних та регуляторних чинників, що визначають стійкість і прогнозованість роботи хімічної галузі та аграрного сектору (табл. 5). Найсуттєвішими викликами залишаються воєнні загрози, можливі перебої в роботі портів і транспортної інфраструктури, різкі коливання цін на природний газ — ключову сировину для виробництва азотних добрив.

Таблиця 4. SWOT-аналіз позицій України на світовому ринку мінеральних добрив

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Потужний аграрний сектор, високий внутрішній попит на мінеральні добрива (зернові, олійні, технічні культури).	Відсутність власної сировинної бази фосфатів і калійних солей, повна імпортозалежність за цими видами сировини.
Наявність великих виробників азотних добрив (OSTCHEM, Одеський припортовий завод тощо) з істотними встановленими потужностями.	Висока залежність від імпорту частини добрив (NPK, калійні солі), вразливості до зовнішніх шоків та логістичних збоїв.
Вигідне географічне положення, доступ до морських портів і розгалужена залізнична мережа, потенціал логістичного хабу.	Висока енергоємність виробництва та залежність від волатильних цін на природний газ.
Накопичений досвід експорту азотних добрив, наявні канали співпраці з міжнародними трейдерами та контрагентами.	Зношеність та часткове пошкодження виробничої і транспортно-логістичної інфраструктури внаслідок війни.
Регуляторне зближення з ЄС у сфері стандартів, якості, екологічних вимог і хімічної безпеки.	Низька міжнародна впізнаваність українських брендів добрив, слабка галузева маркетингова та комунікаційна політика.
Можливості (O)	Загрози (T)
Переформатування глобального ринку добрив через санкції та тарифні обмеження проти РФ і Білорусі, пошук альтернативних постачальників з боку ЄС та інших країн.	Жорстка конкуренція з боку світових лідерів (РФ, Канада, Китай, країни Перської затоки), які мають доступ до дешевої сировини та енергоресурсів.
Загальне зростання глобального ринку мінеральних добрив, збільшення попиту в країнах Азії, Африки й Латинської Америки.	Висока волатильність цін на природний газ і добрива, ризик різких стрибків витрат виробництва та закупівлі.
Підвищений інтерес ЄС до диверсифікації джерел імпорту добрив, зменшення залежності від російських і білоруських постачальників.	Тривалі воєнні та логістичні ризики (руйнування інфраструктури, блокування портів, обмежена пропускна спроможність альтернативних маршрутів).
Розвиток «зелених» технологій (зелений аміак, низьковуглецеві добрива), можливість участі в програмах «зеленого переходу» та залучення відповідного фінансування.	Посилення екологічних і регуляторних вимог у ЄС та світі (REACH, вуглецевий слід, обмеження щодо окремих видів добрив), зростання витрат на модернізацію.
Можливість створення спільних українсько-європейських індустріальних і логістичних кластерів у сфері виробництва та транзиту добрив.	Обмежений доступ до довгострокового інвестиційного капіталу й сучасних технологій, ризик технологічного відставання та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5. Основні ризики включення України в глобальні ланцюги постачання добрив

Група ризиків	Сутність ризику	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Геополітичні та безпекові	Тривалі воєнні дії, атаки на промислові та портові об'єкти, невизначеність торговельної політики сусідніх країн	Блокування логістики, зрив контрактів, зниження довіри міжнародних партнерів	Розвиток альтернативних маршрутів (ЄС, Дунай), страхування ризиків, міжнародні гарантійні механізми
Логістичні	Обмежена пропускна спроможність залізничних та портових коридорів, руйнування інфраструктури	Зростання вартості доставки, затримки поставок, втрата конкурентних позицій	Інвестиції в мультимодальні хаби, модернізація дунайських портів, цифровізація логістики
Цінові та ринкові	Волатильність цін на газ і добрива, зміна попиту в ключових регіонах	Нерентабельність виробництва, скорочення експорту, фінансові втрати аграріїв	Довгострокові газові контракти, хеджування ризиків, диверсифікація ринків збуту
Сировинні	Відсутність власних фосфатних і калійних родовищ, залежність від імпорту	Перебої в забезпеченні виробництва, зростання собівартості, стратегічні вразливості	Диверсифікація постачальників (Марокко, Канада, Близький Схід), розвиток змішувальних потужностей
Технологічні	Зношеність потужностей, висока енергосмітність виробництва	Низька ефективність, високі витрати, обмежена спроможність для експорту	Модернізація обладнання, впровадження BAT-технологій, підтримка інвестицій у нові лінії
Регуляторні та екологічні	Посилення стандартів ЄС (REACH, викиди, домішки), екологічні вимоги до виробництва	Зростання витрат на відповідність, ризик обмеження доступу на ринки ЄС	Адаптація законодавства, екологічна модернізація, державні та міжнародні програми підтримки
Фінансово-інвестиційні	Обмежена кількість інвесторів, високі ризики для кредиторів	Нестача капіталу для відновлення та розширення виробництва	Гарантії уряду, партнерство з ЄБРР/ЄІБ, створення хімічних індустріальних парків

Джерело: складено автором за даними [8, 9, 11, 12].

рив — а також технологічна відсталість частини підприємств і обмежений доступ до довгострокового фінансування. Додаткові ризики створюють посилення регуляторних вимог у ЄС, необхідність відповідності стандартам

Оптимістичний сценарій передбачає активне відновлення виробничих потужностей, розвиток логістичних коридорів та формування України як регіонального хабу постачання азотних добрив і транзиту фосфатно-калійної

REACH і зростання глобальної конкуренції на ринку. Сукупність цих факторів підкреслює важливість диверсифікації логістичних маршрутів, модернізації виробництва, захисту критичної інфраструктури та формування стабільної сировинної бази, що забезпечить інтеграцію України у міжнародні ланцюги постачання на умовах стійкості й конкурентоспроможності [8, 9, 11, 12].

Сценарії інтеграції України в глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив визначають можливі траєкторії розвитку галузі залежно від безпекової ситуації, доступності інвестицій, стану логістичної інфраструктури та темпів технологічної модернізації хімічних підприємств (табл. 6).

Таблиця 6. Сценарії включення України в глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив

Сценарій	Характеристика	Ключові передумови	Можливі наслідки	Рекомендації
1. Оптимістичний – активна інтеграція та формування хабу	Швидке відновлення та модернізація азотних виробництв, розвиток логістичних коридорів, активна участь у торгівлі добривами та транзиті.	• Стабілізація безпеки • Інвестиції (ЄБРР, ЄІБ, приватні інвестори) • Розвиток портів і дунайської логістики • Впровадження «зелених» технологій	• Україна – регіональний хаб добрив • Зростання експорту азотних добрив • Розширення транзиту фосфатів і калію • Підвищення конкурентоспроможності агросектора	• Запуск стратегії «Ukraine Fertilizer Hub» • Податкові стимули для хімічних індустріальних парків • Модернізація виробництв під стандарти ЄС та «зеленого переходу»
2. Базовий – часткова та інерційна інтеграція	Поступове відновлення виробництв, вибіркова модернізація, частковий транзит і експорт без істотного структурного прориву.	• Обмежені інвестиції • Стримане відновлення логістики • Висока волатильність енергоресурсів	• Україна зберігає роль постачальника азотних добрив у найближчі країни • Часткове використання транзитного потенціалу • Повільний розвиток переробки	• Сфокусовані інвестиції у ключові підприємства • Розвиток 1-2 спеціалізованих добривних терміналів • Підтримка експорту (страхування, кредитування)
3. Песимістичний – фрагментарна участь та імпортозалежність	Затяжна війна, відсутність інвестицій, руйнування інфраструктури, втрата частини виробничих потужностей і зниження ролі України в міжнародній торгівлі.	• Тривалі безпекові ризики • Дорогий газ • Обмежений доступ до фінансування • Пошкодження заводів та портів	• Україна стає імпортозалежною за основними видами добрив • Зниження конкурентоспроможності агросектора • Мінімальна участь у транзиті	• Державні резерви добрив • Диверсифікація імпорту (країни, види, маршрути) • Захист мінімального виробничого ядра для післявоєнного відновлення

Джерело: складено авторами.

продукції. Базовий сценарій ґрунтується на інерційному зростанні із частковим використанням експортного та транзитного потенціалу без системних структурних змін. Песимістичний сценарій окреслює ризики посилення імпортозалежності, зниження конкурентоспроможності та втрати частини виробничої бази через затяжні безпекові виклики й обмеженість інвестиційних ресурсів.

Отже, інтеграція України у глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив може стати стратегічним напрямом розвитку хімічної промисловості та аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Функціонування міжнародного ринку мінеральних добрив визначається стійкими економічними закономірностями, зокрема похідним характером попиту від розвитку світового сільського господарства, високою концентрацією виробництва і торгівлі, енергетичною та ресурсною залежністю, циклічністю цінової динаміки та впливом геополітичних і інституційних чинників. У цих умовах Україна виступає переважно ціновим приймачем і залишається залежною від глобальної ринкової кон'юнктури, що обмежує можливості активного впливу на ціноутворення та експортні потоки.

Конкурентні позиції України на міжнародному ринку мінеральних добрив стримуються комплексом внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, серед яких висока енергоемність виробництва, логістичні обмеження, посилення технічних та екологічних вимог, торговельні обмеження, фінансові труднощі та наслідки воєнних дій. Сукупний вплив цих чинників знижує цінову і нецінову конкурентоспроможність українських виробників та ускладнює формування стабільних каналів зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи інтеграції України у глобальні ланцюги постачання мінеральних добрив пов'язані з переходом від епізодичної експортної моделі до системної участі у міжнародних виробничо-логістичних мережах із вищою доданою вартістю. Реалізація цього переходу потребує модернізації виробництва, підвищення енергоефективності, розвитку логістичної та експортної інфраструктури, адаптації до міжнародних стандартів і активної державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності в умовах післявоєнного відновлення. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентоспроможності національної еконо-

міки, зменшенню імпортозалежності та формуванню України як впливового учасника світового ринку добрив і логістично-транзитної інфраструктури.

Література:

1. Закон України "Про митний тариф України" (Групи 1-49) від 19.10.2022. № 2697а-ІХ. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n877> (дата звернення: 20.12.2025).

2. New challenges and new opportunities: The fertilizer market in 2025. Gol (Global Ocean Link). 2025. URL: <https://gol.ua/en/new-challenges-and-new-opportunities-the-fertilizer-market-in-2025/> (дата звернення: 20.12.2025).

3. Trade statistics for international business development (Trade Map). 2025. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c%7c%7c31%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (дата звернення: 21.12.2025).

4. Топ-10 найбільших українських виробників добрив. Agravery.com. 2025. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-ukrainskih-virobnikiv-dobriv#:~:text=%E2%84%961%20%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B0%20Ostchem,%2C%20%D0%BD%D0%B0%D1%82%D1%80%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%80%D0%B0%2C%20%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0%D1%82%20%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%8E> (дата звернення: 12.12.2025).

5. Ціни на добрива в 2025 році продовжують зростати у всьому світі. SuperAgronom. 2025. URL: <https://superagronom.com/news/20666-tsini-na-dobryva-v-2025-rotsi-prodovjuyut-zros-tati-u-vsomu-sviti> (дата звернення: 12.12.2025).

6. В Україні відмічають збільшення імпорту добрив на 23,5%. SuperAgronom. 2025. URL: <https://superagronom.com/news/21184-v-ukrayini-vidmichayut-zbilshennya-importu-dobriv-na-235> (дата звернення: 26.11.2025).

7. Ринок мінеральних добрив: глобальні зміни та нові виклики. Підсумки III міжнародної конференції "Добрива 2025: Туреччина та Чорне море". Державне підприємство "Держзовнішінформ". 2025. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/rynok-mineralnyh-dobryv-globalni-zminy-ta-novi-vyklyky-pidsumky-iii-mizhnarodnoyi-konferentsiyi-dobryva-2025-turechchyna-ta-chorne-more/> (дата звернення: 29.11.2025).

8. Understanding the Resilience of Fertiliser Markets to Shocks: An Overview of Fertiliser Policies. OECD FOOD, AGRICULTURE AND FISHERIES PAPER (OECD). 2024. № 208. 70 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/understanding-the-resilience-of-fertiliser-markets-to-shocks_-c8c4806f/43664170-en.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

9. Developments in International Fertilizer Markets — 2024. Report. FAO. Rome. 2024. URL: <https://openknowledge.fao.org/home> (дата звернення: 09.12.2025).

10. Environmental problems derived from chemical fertilizers. Defeder 2022. URL: <https://defeder.es/en/environmental-problems-derived-from-chemical-fertilizers/> (дата звернення: 23.12.2025).

11. Public Summary Short-Term Fertilizer Outlook 2024 — 2025. International Fertilizer Association (IFA). Brussels. February 2025. URL: https://www.fertilizer.org/wp-content/uploads/2025/02/2024_ifa_short_term_outlook_report.pdf (дата звернення: 13.12.2025).

12. Fertilizer Market Size, Share, Price Trends & Outlook Report 2024-32. IMARC Group. May 2024. URL: <https://0e190a550a8c4c8c4b93-fcd009c875a5577fd4fe2f5b7e3bf4eb.ssl.cf2.rackcdn.com/EINPresswire-713663636-fertilizer-market-size-share-price-trends-outlook-report-2024-32-1.pdf> (дата звернення: 18.12.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On the Customs Tariff of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n877> (Accessed 20.12.2025).

2. Global Ocean Link (2025), "New challenges and new opportunities: The fertilizer market in 2025", available at: <https://gol.ua/en/new-challenges-and-new-opportunities-the-fertilizer-market-in-2025/> (Accessed 20.12.2025).

3. Trade Map (2025), "Trade statistics for international business development", available at: https://www.trademap.org/Country_Sel-Product_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c%7c%7c%7c31%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 (Accessed 21.12.2025).

4. Agravery.com. (2025), "Top 10 largest Ukrainian fertilizer producers", available at: [https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-ukrainskih-virobnikiv-dobriv#:~:text=%E2%84%961%20%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B0%20Ostchem,%2C-](https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-ukrainskih-virobnikiv-dobriv#:~:text=%E2%84%961%20%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B0%20Ostchem,%2C-%20%D0%BD%D0%B0%D1%82%D1%80%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%80%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0%D1%82%20%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%8E)

<https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-ukrainskih-virobnikiv-dobriv#:~:text=%E2%84%961%20%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0%D1%82%20%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%8E> (Accessed 12.12.2025).

5. SuperAgronom (2025), "Fertilizer prices continue to rise worldwide in 2025", available at: <https://superagronom.com/news/20666-tsini-nadobryva-v-2025-rotsi-prodovjuyut-zrostaty-uvsomu-sviti> (Accessed 12.12.2025).

6. SuperAgronom (2025), "Ukraine records 23.5% increase in fertilizer imports", available at: <https://superagronom.com/news/21184-v-ukrayini-vidmichayut-zbilshennya-importu-dobriv-na-235> (Accessed 26.11.2025).

7. Derzhzovnishinform (2025), "Mineral fertilizer market: global changes and new challenges. Results of the III international conference "Fertilizers 2025: Turkey and the Black Sea", available at: <https://dzi.gov.ua/press-centre/rynok-mineralnyh-dobryv-globalni-zminy-ta-novi-vykyky-pidsumky-iii-mizhnarodnoyi-konferentsiyi-dobryva-2025-turechchyna-ta-chorne-more/> (Accessed 29.11.2025).

8. OECD (2024), "Understanding the Resilience of Fertiliser Markets to Shocks: An Overview of Fertiliser Policies", OECD food, agriculture and fisheries paper, vol. 208, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/understanding-the-resilience-of-fertiliser-markets-to-shocks_-c8c4806f/43664170-en.pdf (Accessed 16.12.2025).

9. FAO (2024), "Developments in International Fertilizer Markets — 2024", available at: <https://openknowledge.fao.org/home> (Accessed 09.12.2025).

10. Defeder (2022), "Environmental problems derived from chemical fertilizers", available at: <https://defeder.es/en/environmental-problems-derived-from-chemical-fertilizers/> (Accessed 23.12.2025).

11. International Fertilizer Association (IFA) (2025), "Public Summary Short-Term Fertilizer Outlook 2024—2025", available at: https://www.fertilizer.org/wp-content/uploads/2025/02/2024_ifa_short_term_outlook_report.pdf (Accessed 13.12.2025).

12. IMARC Group (2024), "Fertilizer Market Size, Share, Price Trends & Outlook Report 2024-32", available at: <https://0e190a550a8c4c8c4b93-fcd009c875a5577fd4fe2f5b7e3bf4eb.ssl.cf2.rackcdn.com/EINPresswire-713663636-fertilizer-market-size-share-price-trends-outlook-report-2024-32-1.pdf> (Accessed 18.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 25.12.2025 р.

УДК 311.21:556.04:504.06:330.3

О. Motuzka,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

M. Grod,

PhD in international economic relations, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.99

STATISTICAL ACCOUNTING OF WATER: A FACTOR OF ENVIRONMENTAL SAFETY AND ECONOMIC STABILITY OF THE STATE

О. М. Мотузка,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту

М. І. Грод,

Доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту

СТАТИСТИЧНИЙ ОБЛІК ВОДИ ЯК ЧИННИК ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

The purpose of the article is to theoretically generalize and analytically substantiate the importance of water resource accounting as a principal tool for effective management, economic rationality, and environmental resilience in the context of global water scarcity. The study is based on the hypothesis that improving the statistical system for water accounting creates real prerequisites for more efficient water management, reduced irrational consumption, and the formation of an integrated sustainable development policy.

The findings confirm that water statistics represent a fundamental component of the environmental policy rather than a secondary technical tool. The availability of accurate and systematic data determines the capacity of governments and enterprises to make informed decisions on water allocation, use, and conservation. It is demonstrated that a coherent accounting system provides the informational basis for aligning environmental and economic interests by integrating physical indicators of water flows and stocks with economic measures such as production costs, revenues, and value added. The introduction of a harmonized national water accounting system aligned with international standards enhances management transparency, strengthens public trust, and reduces the risks of arbitrary data interpretation. Reliable statistical indicators have direct impact on the effectiveness of economic decisions, allowing for rational investment planning, fair pricing of water services, and assessment of environmental and financial impacts. Moreover, an effective system of water statistics contributes to the stability of trans-border river basins and helps prevent international resource conflicts by creating a shared foundation of trust and cooperation. These results confirm the strategic role of statistical water accounting in ensuring water security, economic stability, and ecological balance, making its improvement a crucial direction of the modern public policy.

The research further develops the theoretical understanding of water statistics as a structural factor of ecological security. It is shown that systematic and methodologically harmonized data collection on water quantity, quality, and use forms the basis for early detection of environmental risks and prevention of ecosystem crises. Water statistics should thus be viewed not merely as a technical process but as an informational mechanism for risk prevention that enables monitoring of ecosystem dynamics, evaluation of environmental programs, and scientific justification of policy measures.

The study also advances the conceptual understanding of water statistics as a determinant of economic resilience. It highlights the role of high-quality data in shaping evidence-based decisions on resource management, investment planning, and water pricing. Accurate statistical information fosters efficient water use, strengthens financial discipline in the water sector, promotes innovation in water-saving technologies, and ensures equitable resource distribution across economic sectors. Consequently, water accounting can be regarded as a key indicator of the stability of economic policy, since it links the physical dimensions of water balance with economic performance and resource regeneration.

Мета статті полягає у теоретичному узагальненні та аналітичному обґрунтуванні значення статистичного обліку водних ресурсів як ключового інструменту забезпечення ефективного управління, економічної раціональності та екологічної стійкості у сучасних умовах глобального водного дефіциту. В основі статті лежить дослідницька гіпотеза, що вдосконалення системи статистичного обліку водних ресурсів створює реальні передумови для підвищення ефективності водного менеджменту, зменшення нераціонального споживання і формування інтегрованої політики сталого розвитку, дійшли низки висновків. В статті підтверджено, що статистичний облік водних ресурсів не є другим порядком інструментом екологічної політики, а становить її фундаментальну складову. Саме від наявності достовірних даних залежить здатність держави і підприємств ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу, використання і збереження води. Доведено, що системний облік води формує інформаційне підґрунтя для поєднання природоохоронних і економічних інтересів. Він забезпечує можливість інтегрувати показники фізичних потоків і запасів води з економічними параметрами виробництва, витрат і прибутків, що є необхідною умовою переходу до моделі зеленої економіки. Встановлено, що впровадження узгодженої національної системи водної статистики, зорієнтованої на міжнародні стандарти, підвищує прозорість управління і сприяє зміцненню довіри між владою, бізнесом і громадськістю. Завдяки цьому зменшується ризик довільного тлумачення даних і посилюється підзвітність у використанні водних ресурсів. Підтверджено, що якість статистичних показників прямо впливає на результативність економічних рішень. Точні дані дозволяють планувати інвестиції у водну інфраструктуру, визначати справедливі тарифи, розраховувати екологічні збитки та оцінювати економічну віддачу від водокористування. Доведено, що наявність ефективного системи водної статистики є запорукою стабільності у трансграничних водних басейнах і важливим чинником попередження міждержавних конфліктів за ресурси. Спільні облікові стандарти створюють основу для взаємної довіри і партнерства між країнами. Окреслене доводить, що статистичний облік водних ресурсів має стратегічне значення для забезпечення водної безпеки, економічної стійкості та екологічної рівноваги, а його вдосконалення є одним з ключових напрямів сучасної державної політики сталого розвитку.

В статті дістало подальшого розвитку обґрунтування ролі статистичного обліку водних ресурсів як системоутворювального чинника екологічної безпеки. Уперше показано, що регулярне і методологічно узгоджене збирання даних про запаси, якість і використання води формує основу для раннього виявлення екологічних ризиків та запобігання кризовим явищам у довкіллі. Запропоновано розглядати статистичний облік не як суто технічну процедуру, а як інформаційний механізм попередження загроз, який забезпечує моніторинг динаміки водних екосистем, контроль виконання екологічних програм і наукове обґрунтування природоохоронних рішень. У цьому аспекті статистика води трактується як складова системи екологічної безпеки держави, що дає можливість підвищити результативність політики охорони довкілля.

Дістало подальшого розвитку концептуальне розуміння статистичного обліку води як чинника економічної стійкості держави. Розкрито його значення для формування доказової бази економічних рішень, які пов'язані з управлінням водними ресурсами, інвестиційним плануванням та ціноутворенням на водні послуги. Обґрунтовано, що якісний облік створює передумови для підвищення продуктивності водокористування, зміцнення фінансової дисципліни у водному секторі, розвитку інноваційних технологій водозбереження та забезпечення справедливого розподілу ресурсів між секторами економіки. Запропоновано розглядати статистичний облік як ключовий індикатор стабільності економічної політики, оскільки він дає змогу поєднати фізичні показники водного балансу з економічними параметрами виробництва і відтворення.

Key words: Water resources, statistical accounting, sustainable development, environmental security, economic resilience, water management, data reliability, resource efficiency, policy transparency, ecological balance, statistical indicators, data analysis, evidence-based management.

Ключові слова: водні ресурси, статистичний облік, сталий розвиток, екологічна безпека, економічна стійкість, управління водними ресурсами, достовірність даних, ефективність використання ресурсів, прозорість політики, екологічна рівновага, статистичні показники, аналіз даних, управління на основі доказів.

INTRODUCTION

Water is gaining the status of a crucial factor in the human development in our times. No longer regarded as a mere natural phenomenon, it tends

to be valued as an economic, social, and political resource. Its availability and quality is a core determinant of human life, food safety, energy supply, industry, municipal economy, and environ-

mental performance. While land, labor, and capital were considered as core categories of economic accounting in the past, nowadays they are rightly supplemented by nature resources, water in the first place.

Climate change, rapid urbanization, increasing population, and degradation of ecosystems have caused the occurrence of a new phenomenon referred to by experts as water scarcity. As estimated by international organizations, the forthcoming decades will see water scarcity in the majority of countries. It means that the cross-sector competition for access to water resources will inevitably be stronger. Agriculture, energy supply, industries, and utility services start vying for water today, and this rivalry tends to acquire a political nature.

The aforementioned background dramatically increases the importance of reliable and regular statistical accounting of water resources. Without robust data on stocks, consumption and quality of water, a nation, its enterprises and local communities lose the capability for rational governance. The lack of statistical indicators creates a room for arbitrary decisions, ineffective use of resources, and conflicts between water users.

The statistical accounting of water lays the fundament of the current sustainable development policy. Its objective is to measure in the systematic manner all the scopes of water involved in the economic circulation, used in production, consumed by population, and coming back to the environment. These data allow for assessing the efficiency of water use, the losses in water supply systems, the scopes of pollution, and the cost of water-related services.

Water resources are not only a nature category, but also an economic one. They provide for the operation of all the economic sectors, from energy supply and transport to food industry. Therefore, a regular water accounting enables to combine physical indicators such as scopes and stocks with economic parameters, e.g. costs, revenues or value added. This lays the ground for taking balanced management decisions and setting an integrated policy of nature use.

The importance of statistical accounting is also determined by geopolitical factors. There are more than two hundred trans-border river systems across the planet, jointly used by two or more countries. The lack of coherent statistical data in these basins can often be a cause for tensions and even conflicts. Only a shared accounting of water resources can lay a background for trust, partnership, and joint planning.

Besides that, the contemporary water crisis is not confined to the scopes of water. Not less serious is the problem of its declining quality, polluted sources of surface and ground water, and the degraded natural self-purification capacity of water reservoirs. The water accounting system should, therefore, include the scopes of water along with its environmental characteristics. This enables to monitor the conditions of rivers, lakes and underground waters, to reveal timely degradation tendencies, and to plan measures for recovery.

In the era of digital technologies, water has become a principal indicator of sustainability. Its availability and quality are determinants of social stability, economic competitiveness, and environmental security of a nation. While energy resources can be substituted by other sources, water is irreplaceable. The recording of its use has, therefore, not merely technical importance, but also strategic one. The statistical accounting of water resources lays the basis for the management system allowing for not only a mere description of the current condition, but also for predicting the effects of climate change, for planning the water allocation, and for assessing investment risks.

The relevance of water statistics has been widely recognized in the global research agenda. Over the last decade, scientific interest in this area has shifted from descriptive analyses of water use to integrated frameworks that connect environmental accounting with economic and governance dimensions.

THE LITERATURE REVIEW

The literature review is structured to reflect both international and national perspectives on the development of water statistics and its role in ensuring environmental and economic sustainability. The study takes into account global approaches to water statistics, including the provisions of the System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-Water) developed under the auspices of the United Nations, as well as the principles of the sixth United Nations Sustainable Development Goal, which aims to ensure access to water and its rational use. This makes it possible to consider the proposed theoretical framework within the context of global trends and international standards for natural resource management. The analysis of contemporary scientific sources demonstrates that the issue of water accounting has evolved into an essential component of integrated environmental and economic management. Global studies highlight the strategic role of reliable statistical

systems in supporting sustainable water governance and informing policy decisions. One of the most comprehensive works in this field provides a global review of water accounting practices and indicators of best performance for effective water governance [1]. This research offers a methodological foundation for integrating physical and economic data into national accounts and contributes to understanding the systemic value of water statistics in decision-making processes.

Another significant contribution presents an overview of the corporate dimension of water accounting, emphasizing the importance of accurate measurement and reporting within enterprises [2]. This study expands the discourse on how statistical water data can be incorporated into corporate sustainability strategies, enhancing transparency and accountability in resource use. Its findings are particularly relevant for bridging the state and corporate levels of water data management.

Further empirical evidence is provided by a global review focusing on accountability and advocacy mechanisms in the water sector [3]. This work demonstrates that statistical data serve as the backbone of effective governance and public trust, linking social responsibility with evidence-based management. The findings underscore that transparent and harmonized data systems are fundamental for equitable distribution of water resources and for preventing socio-environmental conflicts.

The national context of the research is grounded in the official framework of the State Agency of Water Resources of Ukraine [11], which defines procedures for the state water use accounting system. This source provides a realistic picture of how data collection and processing are organized within the Ukrainian institutional framework and reveals existing methodological gaps that need modernization in line with international standards.

Ukrainian scholars also address related issues within the broader paradigm of sustainable economic development and ecological security [1-9]. Their contributions emphasize the need to integrate environmental statistics into the country's economic policy and demonstrate how water accounting aligns with the principles of resilience, transparency, and evidence-based governance. Particularly, national works on global and regional environmental challenges [10] help establish the theoretical link between ecological processes, natural capital accounting, and economic sustainability.

Overall, the selected literature combines global methodological approaches with national

research traditions. International sources outline conceptual and analytical frameworks for water accounting, while Ukrainian academic and institutional contributions provide the regional dimension of implementation. This synthesis enables a comprehensive understanding of water statistics as both an instrument of environmental security and a driver of economic stability. Consequently, the review confirms the relevance of addressing water accounting within a multidisciplinary framework that integrates environmental, economic, and governance dimensions.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to provide a theoretical synthesis and analytical grounding of the importance of the statistical accounting of water resources as a crucial tool for the efficient management, economic rationality and environmental sustainability amidst the current global water deficit.

RESEARCH RESULTS

To grasp the water accounting significance, one needs to realize that the nature itself constitutes a complex object of economic, environmental, and social interactions. Water is a component of the environment, a production resource, and a social good at the same time, which accessibility is a determinant of the population's life. This multi-dimensional nature entails the complexity of water resource management and requires accurate statistical recording of the conditions and dynamics of water resources.

The statistical accounting of water has several interacting functions. Its foremost function is the cognitive one, providing for evidence-based understanding of the water balance in a country. It allows one to reveal the patterns of change in the stocks, consumption, and regeneration of water resources. The next function is managerial, because the accounting data lays the basis for planning of water use, elaborating water preservation strategies, and predicting the effects of anthropogenic burden. The third function is economic, because the quantitative indicators of water flows have immediate effects for the calculation of production costs, tariffs, and investments in water infrastructures.

Amidst contemporary challenges caused by climate change, increasing population and intensive urbanization, the statistical accounting will be indispensable tool enabling to reveal in a timely manner the tendencies of water deficits, to predict its consequences, and to elaborate corrective measures. Water statistics data reflect not only the

scope of water resources but the structure of their use, which is important in setting priorities of the public policy. Whenever these data are missing, a water management strategy will be formal and devoid of a practical value.

Especially important is the compliance of a water statistics system with international standards. In practice, it means the adoption of a model for integrated environmental-economic accounting combining physical and cost-based indicators. This methodology allows for assessing the economic effect from water use, the cost of water losses and the damage caused by pollution. It transforms the statistical accounting into a tool for measuring not only water resources, but also the efficiency of the public policy on water resources.

The collected data will not have an analytical capacity unless they reflect a full picture of water movement within the national economy. It includes natural sources, water consumption in industry, utility services, agriculture, as well as the scopes of water reuse and purification. The integrated recording of these processes lays the basis for calculating the water balance, allowing for measuring the water deficit along with estimating the efficiency of management decisions.

An important issue is reliability and regularity of data. The continual statistical observation is indispensable for the monitoring of water use dynamics and control over implementation of state programs. That is why the statistical accounting of water needs to rely on the established procedures of collection, verification, and aggregation of data compliant with the international requirements for comparability and transparency.

When it comes to the environmental safety, statistical information allows for revealing spatial and time tendencies in pollution, changes in the quality of ground and surface water, and for assessing the efficiency of treatment facilities and the compliance with environmental norms. It is indispensable for recording the consequences of environmental degradation and duly avoidance of adverse situations. The statistical accounting, therefore, transforms into a preventive tool providing for the scientifically informed basis for natural resource protection.

The economic role of the statistical accounting is in creating the basis for estimating the fair value of water services and planning of costs. When the government has accurate data on water use, it can adjust the tariff system, stimulate water conservation, and ensure the fair cross-sector allocation of water resources. In so doing, the government will contribute in enhancing the economic resilience, because the effective water management

has immediate effects for the industrial productivity and the social welfare.

As regards the global tendencies, the statistical accounting of water acquires the features of a backbone sustainability indicator. It allows for assessing the country's progress toward the Sustainable Development Goals, e.g. the rational water use, the population's access to clean water, and the reduction of pollution. The water statistics, therefore, apart from the information function, has the strategic one, laying the ground for setting priorities of the public policy and directions of the international cooperation.

The abovementioned demonstrates that the statistical accounting of water resources is not a separate field of statistics, but rather a comprehensive system of knowledge and procedures integrating natural, economic, and social dimensions of development. The set of statistical indicators provides a required tool for building the government's capacity for the effective management of water resources, for sustaining the environmental balance and the economic stability.

Further developments of the system for statistical accounting of water resources are driven by the need of integrating the information coming from natural sciences, economics, and management in a single analytical framework. The contemporary theory and practice of public management agree that the water statistics, apart from quantitative data recording, needs to explain the causalities between the performance of water resources and economy.

The statistical accounting of water lays the basis for the efficiency assessment of water use. The available data on actual scopes of water intake and consumption allow for estimating the productivity of water use in industry, agriculture, and public utilities. A high productivity gives evidence of the effective management, whereas a low one confirms the losses and irrational use. Such analysis helps reveal problematic spots and adjust the resource allocation policy.

Water management is strategically important for the environmental stability. Statistical accounting data allow for measuring the anthropogenic burden on water ecosystems, with predicting potential effects from climate change. The regular collection of data on pollution, temperature, the condition of underground waters, and the scopes of water cleaning creates a real picture of the environmental performance of water reservoirs. This information can shape management decisions aimed to reduce the burden and sustain the balance in nature.

From the economic perspective, the availability of statistical data enables for calculating the economic value of water as a resource. It allows for estimating not only direct costs of water use, but indirect effects related with degradation of ecosystems or increasing costs of water supply in the future. The accurate accounting of costs and results helps justify tariff-making policies and elaborate the stimuli for introduction of water-saving technologies.

Also, the statistical accounting is essential for strengthening the financial discipline in public and private entities operating in the water sector. Regular reporting on the scopes of water use and water losses is a factor of transparency and accountability in the nature use domain. This increases the trust between government, business, and population, reduces risks of corruption, and creates a friendly environment for investment in water infrastructures.

The institutional development of water statistics system requires a clear delineation of authorities between public administration bodies, research institutions, and business entities. Coordinated efforts of these entities is a premise for completeness and coherence of data. Successful international practices show that the system will be effective when a continual information exchange is established between statistics bodies, nature protecting ministries, and regional departments, with the standard methodology of data collection.

From the technical point, an important area of development is introduction of digital technologies. Applications of remote sensing systems, computerized sensors, and geo-information platforms increase the accuracy and promptitude of the accounting data. It allows for creating integrated databases combining natural and economic parameters and ensuring the comprehensiveness of economic analysis. Digitalization of water statistics helps create open information systems accessible for R&D, business, and broader public.

The development of water statistics has the social dimension. When the data on water resources utilization are open, the environmental culture of society will be higher. The citizens become conscious about the water as a shared asset. The information transparency increases individual responsibility, with the immediate impact on the efficiency of the water-saving policy.

As regards the global dimension, the significance of statistical accounting goes far beyond the national interests. As water resources do not know administrative borders, creating harmonized international accounting systems has become a

premise for the avoidance of conflicts and stability. The lack of reliable shared data often provokes tensions between the countries using a shared water basin. On the other hand, coordinated accounting can promote a dialog and shared resource management, thus reducing the risks of discords and consolidating the regional security.

The above said leads to the conclusion that the statistical accounting of water resources constitutes a backbone component of the public policy in environmental and economic domains. Its efficiency determines the government's capacity to predict the risks, to set long-term strategies, and to assure the balanced development. Apart from the quality of water resource management, the performance of the statistical accounting system determines the environmental safety, the economic resilience, and the social stability in a country.

To sum up the findings of this study, it can be argued that the statistical accounting of water resources has dual nature. It offers a tool to explore nature resources, on the one hand, and a mechanism for regulation of socio-economic relations in the nature use, on the other. Its principal purpose is to create a reliable information base for decision-making on preservation of water resources, prevention of their depletion, and enhancing the effectiveness of their use.

Statistical data on water are not confined to the quantitative dimension. They measure the pace of economic processes, the environmental awareness of society, the development of technologies and the resource management culture. Hence, the quality of statistical accounting can be regarded as an indicator of the civilizational level of a country. A nation that is able to measure, analyze, and predict changes in the water environment is capable to ensure own stability and security.

The contemporary paradigm of nature resource management is based on the integrated approach. It assumes that the statistical accounting of water is part of a broader system of environmental-economic analysis, combining natural and financial indicators. This approach allows for assessing the real value of the nature capital, accounting for environmental losses in economic processes, and planning of sustainability strategies with consideration to natural-specific limitations.

Further improvements in the system for statistical accounting of water resources necessitate the development of research methods, computerization of data collection, extension of open access to environmental information, and consolidation of cross-sectoral cooperation. These are required conditions enabling statistics to perform its

functions of a strategic management tool combining the competencies, responsibility, and prediction.

CONCLUSIONS

Our study resting on the hypothesis that improvements in the system for statistical accounting of water resources lay a firm background for enhancing the water management efficiency, reduction of irrational water consumption, and setting up an integrated sustainability policy led us to several conclusions.

First, it was confirmed that the statistical accounting of water resources was not a minor tool of the environmental policy, but rather its fundamental component. The availability of reliable data makes government and businesses capable to take informed decisions on allocation, use, and preservation of water.

Second, it was demonstrated that the regular water accounting could create an information base for combining nature-protection and economic interests. It allows for integrating indicators of physical flows and stocks of water with economic parameters of production, costs and revenues, which is a necessary condition for the transition to the green economy model.

Third, it was revealed that the implementation of a coherent national system for water statistics compliant with international standards could increase the transparency of management and the trust between government, business, and broader public. This reduces the risk of arbitrary interpretations of data, and ensures the accountability in using water resources.

Fourth, it was confirmed that the quality of statistical indicators had direct impact on the effectiveness of economic decisions. Accurate data allow for planning investment in water infrastructures, estimating fair tariffs, calculating environmental losses, and assessing the economic return from water use.

Fifth, it was demonstrated that the availability of an effective water statistics system was key to the stability in cross-border water basins, and an important factor of prevention of international collisions for resources. Shared accounting standards create the basis for mutual trust and partnership between the countries. The abovementioned demonstrates that the statistical accounting of water resources is strategically important for water security, economic resilience, and economic balance; its improvements constitute a principal area of the public sustainability policy in our times. The practical value of the results is their applicability for improvements in the national statistical

observation of water resources. The elaborated theoretical conclusions can lay the groundwork in adapting the official statistics methodology of Ukraine to the EU requirements, e.g. in creating integrated environmental-economic accounts and constructing indicators of water efficiency at regional level.

This study contributes to the substantiation of the role of the statistical accounting of water resources as a backbone factor of the environmental security. Its novelty lies in demonstrating that regular and methodologically consistent collection of data on stocks, quality and use of water lays the basis of early detection of environmental risks and prevention of adverse phenomena in the environment. It was proposed to interpret the statistical accounting as not a merely technical procedure, but as an informational mechanism for warning about threats, enabling for monitoring of water ecosystem dynamics, control over the implementation of environmental programs, and evidence-based substantiation of nature-protection decisions. Water statistics are treated from this perspective as a component in the national environmental safety system, enabling to enhance the performance of the environment protection policy.

This study contributes to the conceptualization of the statistical accounting of water as a factor of the nation's economic resilience. It highlights its significance in building the evidence base for economic decisions related with water resource management, investment planning, and pricing of water services. It was demonstrated that a robust accounting could lay the groundwork for enhancing the performance of water use, strengthening financing discipline in the water sector, developing innovative water-saving technologies, and fair distribution of resources across economic sectors. It was proposed to consider the statistical accounting of water as a central indicator of the stability of economic policy, because it enables to combine physical indicators of the water balance with economic parameters of the production process and regeneration.

The obtained results lay a theoretical and methodological base for further studies devoted to the integrated natural and economic accounting of water resources. Practical implementation of the above theses will help enhance the performance of the public environmental policy, extend the information base for management decisions, and ensure the compliance of the national water statistics with the international sustainability standards.

Література:

1. Vardon M. J., Le T. H. L., Martinez-Lagunes R., Pule O. B., Schenau S., May S., Grafton R. Q. Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance. *Ecological Economics*. 2025. № 227. 108396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002933?via%3Dihub>

2. Meurer S., Van Bellen H. M. Water accounting: an overview of the corporate scenario. *Revista Catarinense da Cincia Contbil*. 2024. № 23. e3469. <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638>

3. Hepworth N. D., Brewer T., Brown B. D., Atela M., Katomero J., Kones J., Gashaw M. Accountability and advocacy interventions in the water sector: a global evidence review. *H2Open Journal*. 2022. Т. 5, № 2. С. 307. <https://iwaponline.com/h2open/article/5/2/307/88802/Accountability-and-advocacy-interventions-in-the>

4. Державне агентство водних ресурсів України. Державний облік водокористування. Офіційний вебсайт Держводагентства України. Опубліковано 08.09.2020. URL: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya> (дата звернення: 06.11.2025). Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.

5. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.

6. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. *Агросвіт*. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

7. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. (2025). Стрибкоподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. *Агросвіт*, 6, 17—29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17> (дата звернення: 19.05.2025).

8. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні

стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

9. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

10. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

11. Яценко О., Дугінець Г., Панченко В. Євроінтеграційні імперативи повоєнного відновлення України на засадах сталості: у пошуках джерел фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 334 (5). С. 616—623. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>.

12. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. *Przegląd Strategiczny*. 2024. № 17. Р. 25—34. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>.

13. Резнікова Н. В. Глобальні і регіональні екологічні проблеми. Київ: Вістка, 2016

References:

1. Vardon, M. J., Le, T. H. L., Martinez-Lagunes, R., Pule, O. B., Schenau, S., May, S., & Grafton, R. Q. (2025), "Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance", *Ecological Economics*, vol. 227, 108396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002933?via%3Dihub>

2. Meurer, S., & Van Bellen, H. M. (2024), "Water accounting: An overview of the corporate scenario", *Revista Catarinense da Cincia Contbil*, vol. 23, e3469. <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638>

3. Hepworth, N. D., Brewer, T., Brown, B. D., Atela, M., Katomero, J., Kones, J., & Gashaw, M. (2022), "Accountability and advocacy interventions in the water sector: A global evidence review", *H2Open Journal*, vol. 5 (2), 307, available at: <https://iwaponline.com/h2open/article/5/2/307/88802/Accountability-and-advocacy-interventions-in-the> (Accessed 06 Nov 2025).

4. State Agency of Water Resources of Ukraine. (2020), "State water use accounting", available at: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya> (Accessed 06 Nov 2025).

5. Bulatova, O. V., Zakharova, O. V., Karpenko, O. I. and Fedorov, E. V. (2024), *Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Nations amid Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, and Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

6. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of international economic development and challenges to economic security: the potential of resilience and risk management policy", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 215—222, <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

7. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International strategies to reduce economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of leapfrog and catching-up development models", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 4—15, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

8. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Leapfrog and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation in Asian countries: historical aspects of export promotion policy", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 17—29, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

9. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [International Strategies of Economic Development: A Textbook], AhrarMedia, Kyiv, Ukraine.

10. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool to counter current global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in fostering resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (320), pp. 31—39, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

11. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Foresight as a tool of responsible public governance and strategic planning of international economic policy under escalating global development problems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350—358, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

12. Yatsenko, O., Duhynets, H. and Panchenko, V. (2024), "European integration imperatives

of Ukraine's post-war recovery on the basis of sustainability: in search of financing sources", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 334 (5), pp. 616—623, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>

13. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przeglad Strategiczny*, vol. 17, pp. 25—34, <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>

14. Reznikova, N. V. (2016), *Hlobalni i rehionalni ekolohichni problemy* [Global and regional environmental problems], Vistka, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 26.12.2025 р.*

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

<https://nayka.com.ua>

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

ISSN 2306-6814
P-ISSN 2306-6814

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 658.8:338.48:910

O. Nahorna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International, Trade National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>

S. Soima,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1732-8227>

V. Zelich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.108

STRATEGIC MODELS OF MANAGEMENT-MARKETING INTERACTION IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRI-TOURISM CLUSTERS

О. В. Нагорна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

С. Ю. Сойма,

к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

В. В. Зеліч,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ АГРАРНО-ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

In contemporary local economies, where the integration of agricultural production and tourism serves as an effective instrument for structural transformation, the innovative development of agro-tourism clusters becomes particularly relevant. This relevance is due to the complementary functions that management and marketing perform within agro-tourism clusters: management ensures strategic planning, resource coordination, and the organization of innovation processes, whereas marketing establishes market orientation, defines value propositions, and facilitates the commercialization of innovative products and services. In this context, the study of strategic models of their interaction is a necessary prerequisite for enhancing the innovativeness of clusters, enabling their adaptation to dynamic external environmental changes and realizing their development potential. Accordingly, the aim of this article is to analyze and systematize strategic models of interaction between management and marketing that underpin the innovative development of agro-tourism clusters. The significance of this research lies in identifying and analyzing the main strategic models of management-marketing interaction in agro-tourism clusters, as well as in formulating several important scientific and

practical conclusions. First, the outlined aspects of interaction create a systemic foundation for the innovative development of clusters, provided that they are formed within clearly defined strategic models characterized by a long-term orientation and aimed at achieving sustainable competitive advantages. Second, the scientifically grounded application of market-oriented, innovation-integrated, value-oriented, partnership-network, and sustainable development models allows for the formation of a comprehensive and adaptive strategy for innovative development, integrating the internal resources of the cluster with market demands and ensuring the effective commercialization of innovations. Third, the choice of a specific model, or a combination thereof, depends on the priorities of innovative activity, the mechanisms of managerial and marketing decision-making, and the sources of value creation for tourists and consumers. At the same time, it is essential to consider the extent to which a model supports the preservation of local traditions, culture, and authenticity, while simultaneously ensuring sustainable regional development and enhancing investment and tourism attractiveness. The research results demonstrate that the application of strategic models of management-marketing interaction in agro-tourism clusters renders the innovation development strategy not only purposeful and predictable but also competitively sustainable in the long term.

У локальних економіках, де поєднання аграрного виробництва та туризму є ефективним інструментом структурних змін та інновацій, розвиток аграрно-туристичних кластерів набуває особливої актуальності. Це пояснюється тим, що менеджмент і маркетинг у межах таких кластерів виконують взаємодоповнювальні функції. Так, менеджмент забезпечує стратегічне планування, координацію ресурсів та організацію інноваційних процесів, тоді як маркетинг формує ринкову орієнтацію, ціннісні пропозиції та сприяє комерціалізації інноваційних продуктів і послуг. У цьому контексті дослідження стратегічних моделей їх взаємодії є важливою передумовою підвищення інноваційності кластерів, адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та реалізації їхнього потенціалу розвитку. Відтак, метою статті є аналіз і систематизація стратегічних моделей взаємодії менеджменту та маркетингу, які забезпечують інноваційний розвиток аграрно-туристичних кластерів. Цінність дослідження полягає у виділенні та аналізі основних стратегічних моделей взаємодії менеджменту та маркетингу в аграрно-туристичних кластерах, а також у формуванні важливих науково-практичних висновків. По-перше, окреслені аспекти взаємодії створюють системну основу для інноваційного розвитку кластерів за умови їх формування в межах чітко визначених стратегічних моделей, що мають довгостроковий характер і спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг. По-друге, науково обгрунтоване застосування ринково-орієнтованої, інноваційно-інтегрованої, ціннісно-орієнтованої, партнерсько-мережевої та сталої моделей дозволяє формувати стратегію інноваційного розвитку, яка інтегрує внутрішні ресурси кластера з потребами ринку та забезпечує ефективну комерціалізацію інновацій. По-третє, вибір конкретної моделі або їхньої комбінації залежить від пріоритетів інноваційної діяльності, механізмів прийняття управлінських і маркетингових рішень, а також джерел формування цінності для туристів і споживачів. Разом із тим, важливо оцінювати, наскільки модель сприяє підтримці локальних традицій, культури та автентичності, одночасно забезпечуючи стійкий розвиток регіонів та підвищуючи їхню інвестиційну й туристичну привабливість. За результатами дослідження доведено, що застосування стратегічних моделей взаємодії менеджменту та маркетингу в аграрно-туристичних кластерах робить стратегію інноваційного розвитку не лише цілеспрямованою та прогнозованою, а й конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі.

Keywords: strategic planning; resource coordination; agro-tourism clusters; models; management-marketing interaction; rural areas.

Ключові слова: стратегічне планування; координація ресурсів; аграрно-туристичні кластери; моделі; взаємодія менеджменту та маркетингу; сільські території.

PROBLEM STATEMENT

In contemporary local economies, the integration of agricultural production and tourism has emerged as an effective tool for structural transformation, making the innovative development of agro-tourism clusters particularly relevant. Combining agriculture and tourism within these clusters contributes to the diversification of rural economies, mitigating risks, generating alternative sources of employment and income, and stimulating the growth of small and medium-sized enterprises. It also enhances investment attractiveness, making these areas more predictable and appealing to both private and public investors. Moreover, the integration of agricultural production with tourism

services expands value chains, generating additional revenue not only for farmers but also for processing companies, accommodation providers, transport services, crafts, and other service sectors.

The effective operation of such clusters, however, requires coordinated managerial and marketing decisions focused on innovation, consumer needs, and sustainable development. Within agro-tourism clusters, management and marketing perform complementary roles: management provides strategic planning, resource coordination, and the organization of innovation processes, whereas marketing drives market orientation, defines value propositions, and facilitates the commercialization of innovative products and services. Studying

Table 1. Key aspects of management-marketing interaction in the innovative development of agro-tourism clusters

Aspect of interaction	Role of management	Role of marketing	Result for the agro-tourism cluster
Alignment of innovative initiatives	Setting strategic development goals, planning, and coordinating innovation processes among cluster participants	Analyzing market and cluster participant needs, identifying consumer trends and expectations	Innovations oriented toward actual demand and the cluster's internal capabilities
Minimization of risks from substitute products	Making decisions regarding differentiation, investments, and the development of unique competencies	Product positioning, developing unique value propositions, and brand management.	Reduction of substitution threats and increased consumer loyalty
Effective utilization of cluster potential	Optimizing resource utilization and coordinating interactions among agricultural, tourism, and service participants	Communicating cluster advantages, promoting integrated products and services.	Resource synergy and enhanced economic returns from cluster interactions.
Formation of competitive advantages based on innovation	Knowledge management and implementation of technological, organizational, and service innovations	Commercialization of innovations and adaptation of products for different market segments.	Strengthened cluster competitiveness.
Leveraging local identity	Institutional support for local traditions and coordination of partnerships with communities	Development of local brands and gastronomic and cultural positioning	Uniqueness of cluster offerings and authenticity of products
Development-oriented focus	Integration of environmental and social principles into management strategies	Building the image of a responsible producer and tourism destination	Long-term development sustainability and positive cluster image.

Source: created by the authors based on [3—4; 8—10].

strategic models of interaction between management and marketing is therefore a necessary prerequisite for enhancing cluster innovativeness, enabling adaptation to dynamic external changes, and unlocking their full development potential.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Specific aspects of the interaction between management and marketing in the innovative development of enterprises and clusters have been actively explored. Stadnyk V. V., Izhevskiy P. H., Holovchuk Y. O. [4], Stadnyk V. V. [4], Yaros-Dmytrenko L. [9], and Shevchenko N. V., Davydenko M. V. [8] emphasize the strategic integration of marketing tools into the management of innovative projects, highlighting the role of marketing research in identifying market needs and shaping competitive advantages. Furthermore, key aspects of management and marketing in the development of agricultural and tourism clusters have been examined by Sereda N. [5], Maslyhan O. O., Mashiko H. V. [2], and Litvinov D., Shalenyi V. [1].

However, strategic models of management-marketing interaction in the innovative development of agro-tourism clusters remain underexplored in the scholarly literature, posing several contemporary theoretical and practical challenges in cluster development. These challenges include: insufficient systemic management of innovation processes, limited utilization of market data for strategic decision-making, difficulties in coordinating the actions of cluster participants, reduced effectiveness in attracting investments and resources, and a heightened risk of lagging behind market trends and competitors. The absence of scientifically grounded models complicates the development of effective mechanisms for integrating management and marketing, thereby hindering the innovative development of agro-tourism clusters.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to analyze and systematize strategic models of interaction between management and marketing that underpin the innovative development of agro-tourism clusters.

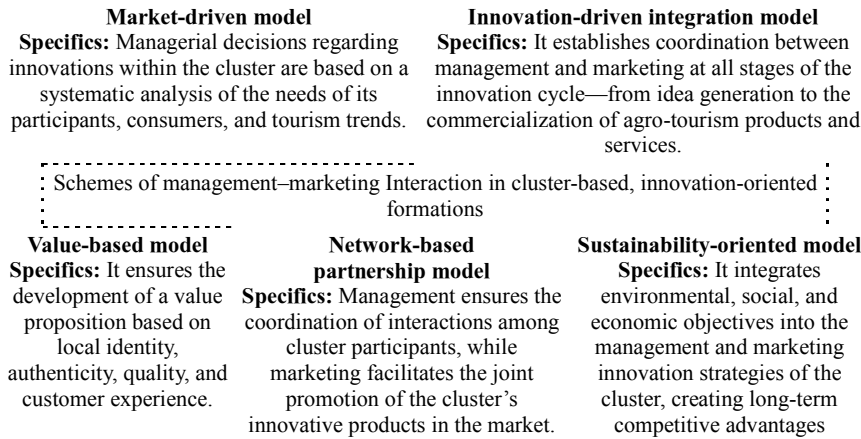


Figure 1. Key strategic models of management-marketing interaction in the innovative development of agro-tourism clusters

Source: created by the authors based on [3—4; 8—10].

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of this study, strategic models of management-marketing interaction are considered according to their classical definition as proposed by Yaros-Dmytrenko L. [9]. These models are understood as systems of strategic approaches that coordinate innovation management processes with market- and value-oriented strategies within geographic regions or rural areas where agricultural production and tourism are integrated. This conceptualization allows us to assert that such models determine how managerial decisions regarding cluster development are translated into competitive agro-tourism products and effectively delivered to target consumers.

The importance of these models in the innovative development of agro-tourism clusters stems from the fact that such clusters bring together diverse participants—including agricultural and farming enterprises, tour operators, processing and service organizations, as well as government bodies and local communities—around which a shared innovation cycle, common interests, and resources are formed, necessitating strategic coordination. These observations also support the conclusions of leading scholars such as Maslyhan O. O., Mashiko H. V. [2], and Litvinov D., Shalenyi V. [1].

Furthermore, the interaction between management and marketing within strategic models enables the alignment of innovative initiatives with the actual needs of cluster participants and the market, minimizes the risks associated with the emergence of substitute products and services, ensures the effective utilization of cluster potential, and fosters sustainable competitive advantages based on innovation, local identity, and unified development principles [3—4; 8—10]. The key

aspects of management-marketing interaction are presented in more detail in table 1.

The outlined aspects of management-marketing interaction provide a systemic foundation for the innovative development of agro-tourism clusters, provided that they are established within clearly defined strategic models. Leading international consulting firms and analytical centers, including McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Deloitte, PwC, as well as research divisions of the OECD and the World Economic Forum, identify several funda-

mental strategic models of management-marketing interaction for cluster-based, innovation-oriented formations, including (see Figure 1): market-driven model; innovation-driven integration model; value-based model; network-based partnership model; sustainability-oriented model [3—4; 8—10].

These models are strategic in nature, as they represent the logic of long-term development of agro-tourism clusters, the mechanisms for managerial and marketing decision-making, and the priorities of innovative activities [8—9]. Each model is specific in its impact on the innovative development of agro-tourism clusters, emphasizing different sources of innovation-market demand, integration of knowledge and technologies, value creation, network interactions, or sustainability principles. Accordingly, each strategic model presented in Fig. 1 requires separate scholarly investigation, comparative analysis, and adaptation to the operating conditions of specific agro-tourism clusters.

The market-driven model assumes that managerial decisions regarding innovations in an agro-tourism cluster are grounded in a systematic analysis of the needs of cluster participants, consumers, and tourism trends. This approach ensures that innovative activities are aligned with actual demand, improving the efficiency of product and service commercialization while reducing the risks associated with introducing unpopular or non-competitive innovations [3]. The process typically involves several key steps [8—10]: 1) assessing consumer and tourist needs through surveys, focus groups, and analysis of trends on tourism platforms and social media; 2) market segmentation to identify target tourist groups, such as families, active tourists, gastro-tourists, eco-tourists, etc.;

3) analyzing the competitive environment, including similar agro-tourism offerings, popular tourist routes, and pricing strategies; 4) implementing pilot innovations, such as launching products or services on a small scale to gauge demand and customer response.

For example, the agro-tourism cluster Agro ecological recreational cluster "Frumushyka Nova" (Bessarabia, Odesa region) applied the market-driven model in 2021 when introducing a new tourist product—"gastronomic tours with farm tastings." In this case, cluster management conducted surveys on popular tourism platforms to identify which types of tastings (cheese, honey, wine) were most in demand, while the marketing department segmented the audience into youth, family tourists, and gastronomy enthusiasts. Based on the collected data, a pilot gastronomic tour was organized for a limited group of tourists. Feedback collection and demand analysis allowed for optimization of the tour route (focusing only on the most popular and accessible farm locations for tastings), selection of farms (including only those producing the most in-demand products among tourists: local cheeses, honey from various apiaries, and regional wines), product assortment (concentrating on the most requested items highlighted by tourists in surveys, while less popular products were excluded), and pricing strategy (adjusted according to audience segments, e.g., combined packages with group discounts for families and premium tasting tours with exclusive products for gastronomy enthusiasts) prior to a full-scale launch.

Thus, the cluster's innovation activities become aligned with actual demand, significantly reducing the risks associated with unpopular products.

The innovation-driven integration model involves close coordination between management and marketing at all stages of the shared innovation cycle of agro-tourism cluster participants—from idea generation to the commercialization of agro-tourism products and services. In this model, management is responsible for organizing processes, managing resources, planning, and implementing joint innovations, while marketing handles market analysis, product positioning, client communication, and demand stimulation. Such integration enables rapid testing and adaptation of innovations to market needs, minimizes risks, and enhances the efficiency of commercialization [6—7; 9].

For example, the agro-tourism cluster "Dykanka a Year Around" (Poltava region) applied the Innovation-driven integration model in 2021 when introducing interactive farm tours in rural areas of Poltava, including educational workshops. In this case, cluster management organized an inter-

nal team to develop the tour program, plan resources, and coordinate logistics, while the marketing center tested the concept among target tourist groups and prepared it for scaling and market promotion. The specificity of the Innovation-driven integration model, as applied by the "Dykanka a Year Around" cluster, lies in the close coordination of management and marketing at all stages of the innovation cycle. Unlike the market-driven model, which primarily emphasizes demand analysis, this model ensures a systematic and continuous innovation process by integrating the cluster's internal organization with the market orientation of its products.

The value-based model emphasizes the creation of a unique value proposition for cluster participants, targeting tourists and consumers of agricultural products, based on local identity, authenticity, high quality, and a positive customer experience [6; 10]. In this model, management provides the organizational and resource conditions necessary for producing authentic products and delivering high-quality services, while supporting local traditions and cultural heritage. Marketing, in turn, develops communication strategies, promotes unique products and experiences, positions the cluster as a distinctive tourist destination, and builds a brand that embodies local values.

For example, the agro-tourism cluster "Cossack's Circle" (Chernihiv region), focused on gastronomic and farm tourism, implemented a route in 2023 in the format of the gastronomic tour "Assorted Chernihiv-style", covering the villages of Kozelets and Baturyn, as well as nearby farms. Tourists had the opportunity to observe all stages of traditional cheese and honey production, taste them alongside other local products, learn about regional food culture and crafts, and participate in wine and farm tastings. In this case, cluster management aimed to design the tourist route so that visitors would experience not just a product, but a comprehensive customer experience highlighting the authenticity and uniqueness of the region. The joint marketing center managed communication with target audiences, promoted the unique tourist offerings via social media, tourism platforms, and local media, built the route and cluster brand, stimulated demand and engagement, and collected feedback for further product improvement. Thus, the Value-based model enabled the "Cossack's Circle" cluster to integrate management and marketing decisions, creating unique value for tourists and enhancing the cluster's competitiveness in the agro-tourism market, while simultaneously supporting local traditions, culture, and regional authenticity.

The network-based partnership model assumes that management within an agro-tourism cluster coordinates the interactions of its participants, organizes joint projects, and establishes agreements for sharing resources, technologies, and knowledge [3; 10]. Marketing is responsible for the joint promotion of the cluster product in the market, creating a unified brand, and developing a communication strategy to enhance the cluster's visibility and attractiveness [9—10]. Notably, this model emphasizes collaboration, partnership, and resource synergy, enabling cluster participants to more effectively utilize their competencies, reduce marketing and logistics costs, and collectively enter new markets.

For example, in 2022, an agro-tourism cluster in the Lviv region brought together several farms, artisan workshops, and travel agencies to create a joint tourist route, "Gastronomic Lviv Podillia." Cluster management coordinated the participants, defined roles and resources, and scheduled workshops and tastings. At the same time, the cluster's marketing center promoted the route through a shared website, social media, and participation in tourism exhibitions, establishing a unified brand for the route. This partnership enabled cluster participants to pool resources, reduce marketing and logistics costs, enhance the route's market visibility, and ensure a steady flow of tourists. The practical application of the Network-based partnership model demonstrated that effective integration of management and marketing activities through collaboration and resource sharing allows for the creation of cohesive, attractive tourist products and their efficient promotion in the market.

The sustainability-oriented model integrates environmental, social, and economic objectives into the management and marketing innovation strategies of an agro-tourism cluster, creating long-term competitive advantages [1; 6; 9—10]. This model emphasizes the combination of economic efficiency with environmental responsibility and the social development of local communities, enabling clusters not only to create profitable tourist products but also to ensure the sustainable development of the region.

The agro-tourism cluster "HorboHory" (Pustomyty District, Lviv region), focused on eco- and gastronomic tourism, integrated local organic farms and agro-tourism routes in 2020, where tourists could participate in harvesting, taste organic products, attend workshops on traditional production, and learn about local environmental initiatives. Cluster management ensured environmentally safe logistics, coordinated activities

among farms, and integrated local communities while overseeing compliance with sustainability principles. The marketing center promoted the routes through social media, tourism platforms, and information campaigns, emphasizing sustainability, ecological responsibility, and the local authenticity of products and services. The application of the Sustainability-oriented model enabled the "HorboHory" cluster to integrate economic, social, and environmental objectives into its innovation strategies, creating long-term value for tourists, local communities, and businesses, while strengthening its competitive position in the agro-tourism market.

The analysis of the outlined strategic models of management-marketing interaction demonstrates that their application enables the development of an innovation strategy for agro-tourism clusters that is comprehensive, adaptive, and oriented toward achieving sustainable competitive advantages.

CONCLUSIONS

The analysis of strategic models of management-marketing interaction in agro-tourism clusters allows for several important scientific and practical conclusions.

First, the outlined aspects of interaction provide a systemic foundation for the innovative development of clusters, provided they are implemented within clearly defined strategic models that are long-term in nature and aimed at achieving sustainable competitive advantages.

Second, the evidence-based application of market-driven, innovation-driven integration, value-based, network-based partnership, and sustainability-oriented models enables the development of a comprehensive and adaptive innovation strategy that aligns the cluster's internal resources with market needs and ensures the effective commercialization of innovations.

Third, the choice of a specific model, or a combination of models, depends on the priorities of innovation activities, the mechanisms for making management and marketing decisions, and the sources of value creation for tourists and consumers. At the same time, it is crucial to consider the extent to which a model supports local traditions, culture, and authenticity, while simultaneously fostering sustainable regional development and enhancing investment and tourism attractiveness.

The study demonstrates that applying strategic models of management-marketing interaction in agro-tourism clusters renders the innovation development strategy not only purposeful and predictable but also competitively sustainable in

the long term. This is achieved by creating additional value for both cluster participants and the geographical region or rural area where agricultural production and tourism activities are integrated.

Future research could focus on the development and testing of adaptive strategic management-marketing interaction models that take into account local characteristics, cultural resources, and the dynamics of tourism demand, with the aim of enhancing the innovation capacity of agro-tourism clusters.

Література:

1. Літвінов Д., Шалений В. Теоретико-методичні засади формування організаційно-економічних зв'язків в агрокластері. Економіка та суспільство. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-29>
2. Маслиган О.О., Машіка Г.В. Регіоналістична модель управління розвитком кластерів туризму і рекреації. Агросвіт. 2020. № 10. С. 43—51.
3. Gordini N. Market-Driven Management: A Critical Literature Review. *Symphonya Emerging Issues in Management*. 2010. № 2. P. 95—107.
4. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7.pdf (дата звернення: 31.12.2025).
5. Стадник В.В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3 (1). С. 138—142.
6. Серєда Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. Економіка та суспільство. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>
7. Уткіна Ю.М., Вісільова А.В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 298—302.
8. Шевченко Н.В., Давиденко М.В. Особливості реалізації маркетингових проектів у системі проектного менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2017. № 47. С. 41—47.
9. Ярош-Дмитренко Л. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проектами. Економіка та суспільство. 2022. № 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>

10. Zucchella A., Majocchi A. *Global Entrepreneurship and Market-Driven Management*. Symphonya. Emerging Issues in Management. 2008. № 2. P. 41—49.

References:

1. Litvinov, D., and Shaleny, V. (2024), "Theoretical and methodological principles of the formation of organizational and economic ties in the agricultural cluster", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-29>
2. Maslygan, O.O., and Mashika, G.V. (2020), "Regionalistic model of management of development of tourism and recreation clusters", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 43—51.
3. Gordini, N. (2010), "Market-Driven Management: A Critical Literature Review", *Symphonya Emerging Issues in Management*, vol. 2, pp. 95—107.
4. Stadnik, V.V., Izhevsky, P.G., and Golovchuk, Yu.O. (2018), "Marketing interaction in the development of innovative and market potential of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7.pdf (Accessed 31 Dec 2025).
5. Stadnik, V.V. (2015), "The CRM concept in increasing the effectiveness of marketing planning at industrial enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3 (1), pp. 138—142.
6. Sereda, N. (2023), "Marketing and branding in tourism: promotion strategies and competitiveness of tourist destinations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>
7. Utkina, Yu.M., and Visilyova, A.V. (2014), "Innovative management at enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 46, pp. 298—302.
8. Shevchenko, N.V., and Davydenko, M.V. (2017), "Peculiarities of implementing marketing projects in the project management system", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 47, pp. 41—47.
9. Yarosh-Dmytrenko, L. (2022), "The role of marketing management in ensuring effective project management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>
10. Zucchella, A., and Majocchi, A. (2008), "Global Entrepreneurship and Market-Driven Management", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, vol. 2, pp. 41—49.

Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.

УДК 338.43:336.64

Н. О. Аверчева,

к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-693X>

О. А. Луцюк,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5380-9700>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.115

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

N. Avercheva,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Social and Behavioral Sciences, Kherson State Agrarian and Economic University

O. Lutsiuk,

Master's degree in the field of Economics, specialization 051, Kherson State Agrarian and Economic University

ENSURING THE SOLVENCY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

У статті досліджено проблеми забезпечення платоспроможності аграрних підприємств України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано роль платоспроможності як основної характеристики фінансово-економічного стану та фінансової стійкості підприємств аграрного сектору. Проаналізовано внутрішні й зовнішні чинники її формування з урахуванням галузевої специфіки, воєнних ризиків і регіональних особливостей. Основні виклики для платоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану залишаються значними. Проблеми з фінансуванням, виробничими ризиками, логістикою та юридичними перешкодами вимагають комплексного та скоординованого підходу на всіх рівнях. На основі статистичних даних за 2020—2024 рр. оцінено динаміку оборотних активів, поточних зобов'язань і показників ліквідності. Визначено напрями підвищення платоспроможності, зокрема через державну та міжнародну фінансову підтримку, розвиток кредитування й антикризове управління.

The article examines the issues of ensuring the solvency of agricultural enterprises in Ukraine under martial law and conditions of prolonged economic instability. It is substantiated that solvency is a key characteristic of the financial and economic condition of agricultural enterprises and a determining prerequisite for their financial stability, continuity of operations, and ability to adapt to external shocks. Particular attention is paid to the specific features of agricultural production, including seasonality, dependence on natural and climatic conditions, the length of the production cycle, and increased risks caused by military actions.

The study analyzes internal and external factors influencing the formation of solvency, such as management efficiency, asset structure, cost optimization, state support mechanisms, macroeconomic conditions, logistics disruptions, and credit availability. Based on official statistical data for 2020—2024, the dynamics of current assets, current liabilities, and key liquidity ratios of enterprises in agriculture, forestry, and fisheries are assessed. The results indicate that, despite the war, the agricultural sector has generally maintained an acceptable level of solvency, supported by the growth of current assets, an increase in highly liquid resources, and the adaptation of financial strategies to crisis conditions.

At the same time, the research reveals significant regional disparities. In frontline and de-occupied regions, the solvency of agricultural enterprises remains critical due to infrastructure destruction, loss of agricultural land, mine contamination, and severe logistical constraints. The study emphasizes the decisive role of state and international support in maintaining solvency, particularly through preferential lending programs, risk-sharing and credit guarantee mechanisms, grants, and investment in logistics and processing infrastructure.

The article substantiates priority directions for improving the solvency of agricultural enterprises in the short and long term, which is essential for post-war recovery, strengthening financial resilience, and ensuring food security and sustainable development of Ukraine's agricultural sector.

Ключові слова: аграрні підприємства, платоспроможність, фінансова стійкість, державна підтримка, кредитування.

Key words: agricultural enterprises, solvency, financial stability, state support, lending.

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

Стратегічно важливим завданням розвитку аграрних підприємств в умовах війни є забезпечення стійкого фінансового стану на основі підвищення економічної ефективності діяльності. Досягнення високого рівня захищеності від впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх загроз, які дестабілізують діяльність аграрних підприємств, можливе на основі постійного моніторингу рівня їх платоспроможності та контролю розрахунків з дебіторами і кредиторами.

Негативними чинниками ефективного розвитку аграрного сектора економіки в умовах війни є руйнування об'єктів інфраструктури, втрата логістичних шляхів збуту продукції, знищення значних масивів сільськогосподарських угідь, скорочення попиту на продукцію, ускладнення доступу до фінансових ресурсів, зростання дефіциту кваліфікованих кадрів. В складних умовах війни ці негативні фактори спричинили зниження прибутковості і фінансової стійкості підприємств аграрного сектору економіки. Тривалі воєнні дії вже майже чотири роки поспіль створюють численні виклики, які значно ускладнюють операційну діяльність і платоспроможність підприємств.

Тому дослідження рівня платоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану та основних викликів сучасного етапу розвитку аграрного бізнесу, визначення основних інструментів ефективного механізму їх підтримки є актуальною проблемою, вирішення якої має науково-теоретичне і практичне значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових літературних джерелах широко висвітлені проблеми забезпечення платоспроможності аграрних підприємств, дану проблематику досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені переважно у взаємозв'язку з іншими характеристиками фінансового стану.

Краснікова, О. М., Тітов, Р. Ю., Матвієнко, А. О. оцінку платоспроможності вважають важливим критерієм визначення фінансового стану і характеризують її як здатність підприємства розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями. Показники платоспроможності визначають покриття підприємством позикових коштів та його фінансову незалежність від кредиторів [1, с. 122—125].

У статті Томчук О. В, Трегубов О. С., Андронік О. А. розглядають фінансові аспекти управління платоспроможністю малих і середніх формувань в умовах війни. Автори вказують на те, що низький рівень платоспроможності підприємств призводить до цілої низки фінансових проблем, зокрема, зниження рівня ліквідності та затримки розрахунків з працівниками, що негативно впливає як на розвиток бізнесу так і на стан національної економіки загалом. Посилення стану економічної нестабільності в Україні в умовах війни загострили фінансові проблеми підприємств малого та середнього бізнесу, призвели до відчутного зниження доходів. Додатковим фінансовим викликом для них стало зростання витрат на енергоресурси, сировину та логістику, а також перебої з постачанням [2].

Драган О.О., Варченко О.О., Зубченко В.В. відзначають, що аграрні підприємства України здійснюють діяльність в умовах надзвичайних

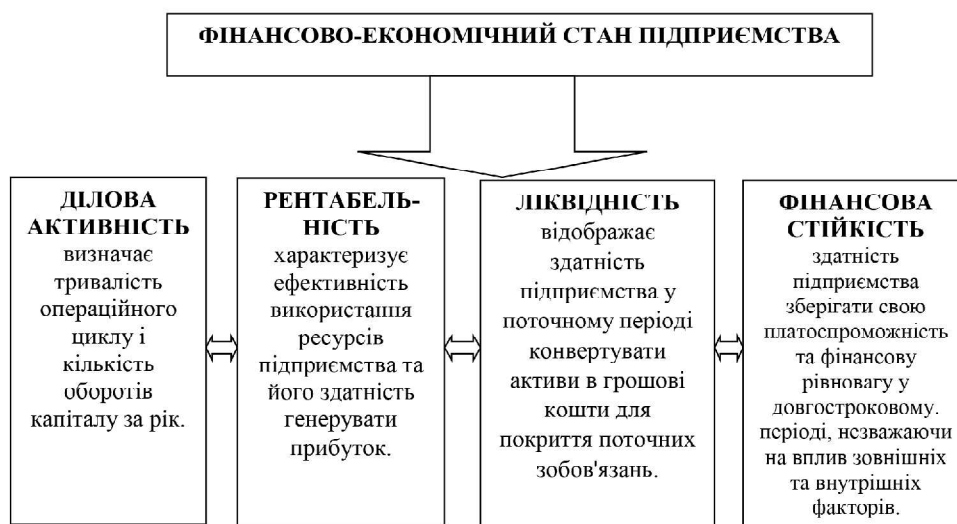


Рис. 1. Складові стійкого фінансово-економічного стану підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі систематизації літературних джерел [1–5].

ризиків та невизначеності, які негативно впливають на платоспроможність, ділову активність, ефективність та результативність. На їх думку, зниження ліквідності найбільше впливає на фінансову стійкість і фінансовий стан в цілому [3, с. 73–85].

Нескородева І.І., Пустовгар С.А. досліджуючи вплив корпоративної соціальної відповідальності на платоспроможність підприємств, дійшли висновку, що в умовах війни складно, але необхідно демонструвати високу соціальну відповідальність, яка зміцнює репутацію та довіру серед контрагентів і призводить, у підсумку, до зростання платоспроможності підприємств [4].

Комплексний підхід до оцінки платоспроможності застосовує Заїчко Д., характеризує платоспроможність як один із найважливіших динамічних показників фінансового стану підприємства. Досліджує фактори розвитку, зокрема стабільність економіки, рівень попиту на товари та послуги, платоспроможність громадян, можливість безперебійного виконання процесів, відзначає їх нестабільність в умовах війни і відсутність універсального безпечного фундаменту для побудови та розвитку успішного бізнесу будь-якого напрямку. Автор акцентує увагу на тому, що для досягнення прийнятного рівня фінансової стійкості підприємств АПК, слід забезпечити високу ліквідність їх балансу, фінансову незалежність, високу результативність господарювання і постійну платоспроможність. У зв'язку з цим необхідно здійснювати оцінку цілого масиву показників, які всебічно характеризують діяльність підприємства, для виявлення глибинних причин зміни фінансового стану [5, с. 68–73].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Зважаючи на зростання негативних наслідків, пов'язаних з забезпеченням належного рівня платоспроможності підприємств аграрного бізнесу в Україні в умовах війни та економічної нестабільності, особливої актуальності набуває необхідність всебічного дослідження шляхів вирішення даної проблеми та формування принципів управління платоспроможністю в сучасних умовах.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення напрямів підвищення платоспроможності аграрних підприємств. Для її досягнення поставлені завдання: провести аналіз рівня платоспроможності на основі методу коефіцієнтів, дослідити динамічні зміни в період війни, обґрунтувати складові післявоєнного зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Платоспроможність аграрних підприємств є важливою характеристикою фінансово-економічного стану і складовою економічної стабільності, яка відображає здатність підприємств своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед постачальниками, кредиторами, державою та працівниками. Забезпечення стійкого фінансового стану передбачає раціональне управління оборотними коштами, досягнення високих показників рентабельності виробництва, підтримання належної ліквідності активів і оптимальне співвідношення власних і позикових джерел фінансування. У підсумку підприємство забезпечує прискорен-

ня оборотності активів, зростання прибутковості операційної діяльності, високий рівень платіжної дисципліни і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Платоспроможність слід розглядати в комплексі даної системи індикаторів, яка формується в коротко і довгостроковому періоді та визначається системою показників оборотності, рентабельності, ліквідності і фінансової стійкості. В цілому платоспроможність тісно пов'язана з іншими ключовими фінансово-економічними категоріями підприємства (рис. 1).

Схема відображає залежності, які складаються між групами показників фінансово-економічного стану підприємства. Так рівень ділової активності підприємства і його здатність прискорювати оборотність коштів мають вплив на рівень рентабельності, який, в свою чергу, формує рівень ліквідності балансу і здатність розраховуватися з кредиторами в поточному періоді. Стійка структура пасиву балансу забезпечується зростанням власного капіталу на основі нерозподіленого прибутку і зменшенням довгострокових і поточних зобов'язань на основі ліквідних оборотних активів.

В сучасних умовах платоспроможність аграрних підприємств формується під впливом широкого спектру внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать:

- сформована система управління, яка залежить від організаційно-правової форми господарювання і форми власності суб'єкта та впливає на якість прийняття управлінських рішень в операційній, фінансовій, інвестиційній діяльності;

- здатність підприємства впливати на рівень витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та забезпечувати власну конкурентоспроможність на основі удосконалення технології й організації виробничих процесів;

- науково обґрунтовані стратегічні підходи до планування в цілому і цінової політики як основи формування конкурентних переваг на ринку;

- ефективне управління активами, підвищення оборотності поточних активів через формування оптимальної структури (запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів) та фондів і дачі основних засобів, продуктивності поточних і довгострокових біологічних активів;

- раціональне управління фінансовими ресурсами — формування оптимальної структури власного та залученого капіталу, адаптова-

ної до умов діяльності і спеціалізації підприємств.

- Зовнішні фактори формуються під впливом:
 - макроекономічної ситуації в країні — рівня інфляції, валютних курсів, відсоткових ставок, темпів економічного зростання;

- державної політики управління розвитком аграрного сектору на основі субсидій, дотацій, податкової політики, експортно-імпорتنих торговельних обмежень;

- стану ринкової кон'юнктури: співвідношення попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію, рівня конкуренції, цінової волатильності;

- глобальних технологічних змін, впровадження інноваційних технологій в управлінські та виробничо-організаційні процеси підвищують ефективність діяльності та конкурентоспроможність, що позитивно впливає на платоспроможність у довгостроковій перспективі;

- погодно-кліматичні умови для аграрного сектору є критично важливим фактором, що впливає на врожайність та якість продукції, а отже, на сумарні доходи та платоспроможність [6, с. 49—56].

Отже, платоспроможність аграрних підприємств має низку специфічних особливостей, зумовлених характером їхньої діяльності: сезонність виробництва; залежність від природних факторів; специфіка і тривалість виробничого циклу; ризики і обмеження, пов'язані з біологічними активами; потреба у значних довгострокових інвестиціях. Врахування цих особливостей є важливим при аналізі платоспроможності аграрних підприємств та розробці заходів щодо її забезпечення, особливо в умовах кризових явищ, таких як воєнний стан.

Війна спричинила численні наслідки, які суттєво підірвали фінансову стійкість та платоспроможність аграрних підприємств, зокрема:

- бомбардування, обстріли та бойові дії призвели до значних руйнувань та пошкоджень матеріально-технічної бази господарств: тваринницьких комплексів, складських приміщень для зберігання зерна та іншої продукції, а також обладнання і техніки;

- окупація значних територій України спричинила втрату контролю над сільськогосподарськими угіддями, а у прифронтових регіонах на замінованих і забруднених вибухонебезпечними предметами площах неможливо здійснювати сільськогосподарське виробництво;

Таблиця 1. Оборотні активи підприємств сільського, лісового та рибного господарства, на кінець року, млн грн

Роки	Оборотні активи, всього	В тому числі			
		запаси	грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	дебіторська заборгованість	разом швидко- і середньоліквідні активи
2020	711123,6	289112,2	41132,1	329628,1	370760,3
Структура у 2020 р., %	100,0	40,7	5,8	46,4	52,1
2021	877424,3	390697,9	50259,4	381480,6	431740,0
2022	975338,6	431703,5	52787,6	428134,2	480921,8
2023	1026830,2	462144,2	66691,1	432974,6	499665,7
2024	1150971,2	466403,6	101144,8	509812,5	610957,3
Структура у 2024 р., %	100,0	40,5	8,8	44,3	53,1
2024 р. у % до 2020 р.	161,9	161,3	245,9	154,7	164,8

Джерело: розраховано авторами за [7].

— внаслідок бойових дій порушені логістика та ланцюги постачання, зруйновано транспортну інфраструктуру (дороги, мости, залізничні колії, порти), блокування морських шляхів суттєво ускладнили доставку матеріально-технічних ресурсів до підприємств та вивезення готової продукції на внутрішній та зовнішні ринки;

— девальвація національної валюти, руйнування енергетичної інфраструктури, зростання світових цін на енергоносії призвели до значного подорожчання ключових матеріально-технічних ресурсів, необхідних для ведення сільськогосподарського виробництва.

Для покриття поточних витрат та поповнення обігових коштів аграрні підприємства змушені залучати додаткові кредитні ресурси, що

призвело до збільшення боргового навантаження. Як наслідок — зниження платоспроможності більшості з них, зростання простроченої заборгованості за кредитами і зобов'язаннями.

Важливим критерієм оцінки фінансового стану підприємств є визначення рівня їх платоспроможності, тобто здатності розрахуватися за поточними борговими зобов'язаннями. Оцінка платоспроможності підприємств ґрунтується на даних балансу, передбачає визначення співвідношення вартості оборотних активів і поточних зобов'язань. Вартість оборотних активів підприємств сільського, лісового та рибного господарства станом на кінець року за 2020—2024 рр. зросла на 61,9 % — від 711123,6 до 1150971,5 млн грн (табл. 1).

Таблиця 2. Поточні зобов'язання підприємств сільського, лісового та рибного господарства, на кінець року, млн грн

Роки	Поточні зобов'язання, всього	У тому числі				
		короткострокові кредити банків	поточна кредиторська заборгованість	поточні забезпечення	доходи майбутніх періодів і відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	інші поточні зобов'язання
2020	441177,6	56340,2	179627,2	1890,9	3751,5	199567,7
Структура у 2020 р., %	100,0	12,8	40,7	0,4	0,9	45,2
2021	461099,6	55192,6	181588,6	5249,1	4288,3	214781,0
2022	531217,8	88323,8	190332,3	6529,3	4693,9	241338,5
Структура у 2022 р., %	100,0	16,6	35,8	1,2	0,9	45,4
2023	548527,4	78721,4	211630,5	5054,4	3508,2	249612,9
2024	592478,7	71337,6	230278,9	6161,6	5339,2	279361,5
Структура у 2024 р., %	100,0	12,0	38,9	1,0	0,9	47,2
2024 р. у % до 2020 р.	134,3	126,6	128,2	325,8	142,3	140,0

Джерело: розраховано авторами за [7].

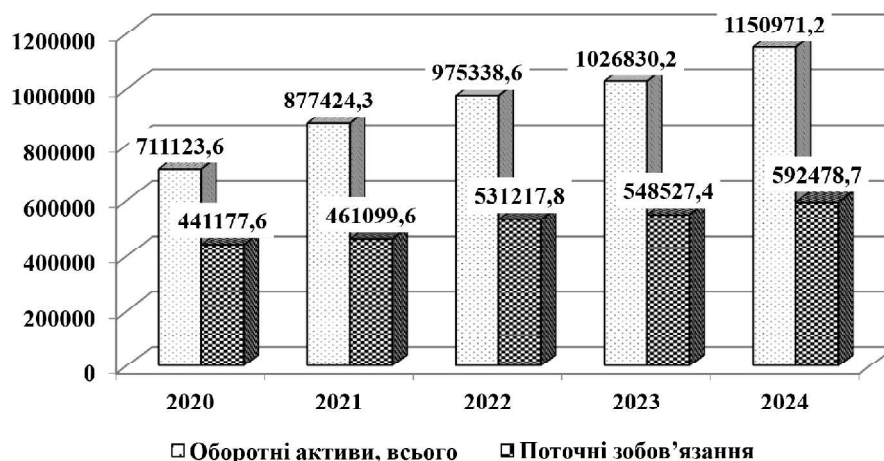


Рис. 2. Оборотні активи і поточні зобов'язання підприємств сільського, лісового та рибного господарства України на кінець року, млн грн

Джерело: побудовано авторами за [7].

Слід враховувати, що на вартість оборотних активів значний вплив має ціновий фактор, оскільки їх вагома частина перебуває у процесі виробництва і має натурально-речову форму (виробничі запаси, незавершене виробництво, поточні біологічні активи). Вартість запасів зросла від 289112,2 до 466403,6 млн грн, або на 61,3 %. Майже у 2,5 рази збільшилася вартість високоліквідних активів (грошові кошти та поточні фінансові інвестиції), що свідчить про створення підприємствами додаткових готівкових запасів з метою зменшення фінансових ризиків під час розрахунків з партнерами. На 54,7 % зросла поточна дебіторська заборгованість. Загальна структура оборотних активів свідчить, що суттєвих змін за досліджуваний період не відбувалося, при цьому частка запасів залишається на рівні 40 %. Питома вага дебіторської заборгованості зменшується від 46,4 до 44,3 %, а грошових коштів та поточних фінансових інвестицій відповідно зростає на 3,0%.

Поточні зобов'язання мали менші темпи росту — 134,3 %, що свідчить про підвищення рівня платоспроможності підприємств. В їх структурі у 2024 р. найбільшу питому вагу мають поточна кредиторська заборгованість (38,9%) та інші поточні зобов'язання (47,2 %) (табл. 2).

Значних змін у структурі також не відзначено, тільки у перші роки війни значно збільшилися короткострокові кредити банків — у 2022 р. до 88323,8 млн грн (на 16,6 %), що свідчить про потребу залучення позикових коштів і підтримку банківської системи.

Співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань підприємств сільського, лісового та рибного господарства станом на кінець

року свідчить про перевагу перших і достатній рівень платоспроможності. Проте слід враховувати значну тривалість виробничого циклу і концентрацію вагової частини оборотних активів у виробничих запасах, що негативно впливає на здатність розрахуватися з поточними боргами (рис. 2).

Крім того, у прифронтових і деокупованих регіонах ситуація із платоспроможністю критична через ускладнення логістики, руйнування матеріально-технічної бази, мінування сільськогосподарських угідь та інші негативні впливи війни. Тому економічна оцінка рівня платоспроможності суб'єктів аграрного сектору економіки потребує врахування регіональних особливостей (рис. 3).

Вплив воєнного стану на платоспроможність аграрних підприємств є неоднорідним і значною мірою залежить від регіону їхньої діяльності, що необхідно враховувати у стратегічному плануванні при розробці програм розвитку на післявоєнний час.

Для господарств у деокупованих і прифронтових регіонах необхідно запроваджувати гнучкі державні програми підтримки, підвищити доступність кредитів для малого та середнього агробізнесу, зменшити ризики на основі створення фондів гарантування повернення кредитів, що сприятиме стабілізації фінансового стану галузі. Міжнародні програми також є важливою складовою підтримки вітчизняних аграрних підприємств, їх ресурси спрямовані на довгострокові інвестиції у розвиток сфери зберігання і переробки продукції сільського господарства.

Розраховані показники ліквідності балансу підприємств сільського, лісового та рибного господарства свідчать, що коефіцієнт покрит-



Рис. 3. Регіональні аспекти оцінки платоспроможності аграрних підприємств

Джерело: систематизовано авторами на основі літературних джерел.

тя у 2020—2021 рр. збільшився від 1,612 до 1,903, отже зростає платоспроможність і рівень фінансування операційної діяльності за рахунків власних коштів. У період війни аграрним підприємствам вдалося зберегти високий рівень загальної платоспроможності при позитивній тенденції зростання коефіцієнта покриття від 1,836 до 1,943 (табл. 3).

Коефіцієнт поточної платоспроможності також відповідає нормативному значенню і навіть зростає за п'ять років від 0,840 до 1,031. Це свідчить, що підприємства можуть повернути поточні зобов'язання за рахунок швидко- і середньоліквідних активів (рис. 4).

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності є позитивною, він зростає від 0,093 до 0,170 за 2020—2024 рр. Отже, в цілому рівень платоспроможності аграрних підприємств є достатнім, показники мають тенденцію до зростання, що свідчить про високий рівень адаптації до умов зовнішнього середовища і викликів війни. При цьому необхідно звернути увагу на коефіцієнт абсолютної ліквідності і здатність терміново розрахуватися за зобов'язаннями.

Отже, у складних умовах війни, український аграрний бізнес адаптується до змін зовнішнього середовища, зберігає достатній рівень платоспроможності на основі оптимізації витрат і структури оборотних активів. Фінансові стратегії та інструменти дозволяють підприємствам залучити ресурси державної підтримки та міжнародних організацій.

Доступність кредитів та інших фінансових ресурсів мають велике значення для стабілізації фінансового стану і забезпечення операційної діяльності аграрних підприємств. Не зважаючи на умови воєнного стану, у 2022 р. вартість залучених короткострокових кредитів підприємств аграрного сектору зросла від 55192,6 до 88323,8 млн грн (на 60,0 %), що дозволило вирішити поточні проблеми із виробництвом і реалізацією продукції, фінансуванням весняної і осінньої посівної компанії, поповненням виробничих запасів. У 2023 — 2024 рр. суми кредитування мають тенденцію до зменшення — відповідно 78721,4 та 71337,6 млн грн і їх частка у структурі поточних зобов'язань зменшилася від 16,6 до 12,0 %. Це свідчить про ускладнення умов отримання банківських позик і необхідність залучення альтернативних джерел фінансування.

Таблиця 3. Показники ліквідності балансу підприємств сільського, лісового та рибного господарства, на кінець року

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) платоспроможності	0,093	0,109	0,099	0,122	0,170
2. Коефіцієнт швидкої (поточної) платоспроможності	0,840	0,936	0,905	0,910	1,031
3. Загальний коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт покриття)	1,612	1,903	1,836	1,871	1,943

Джерело: розраховано авторами за [7].

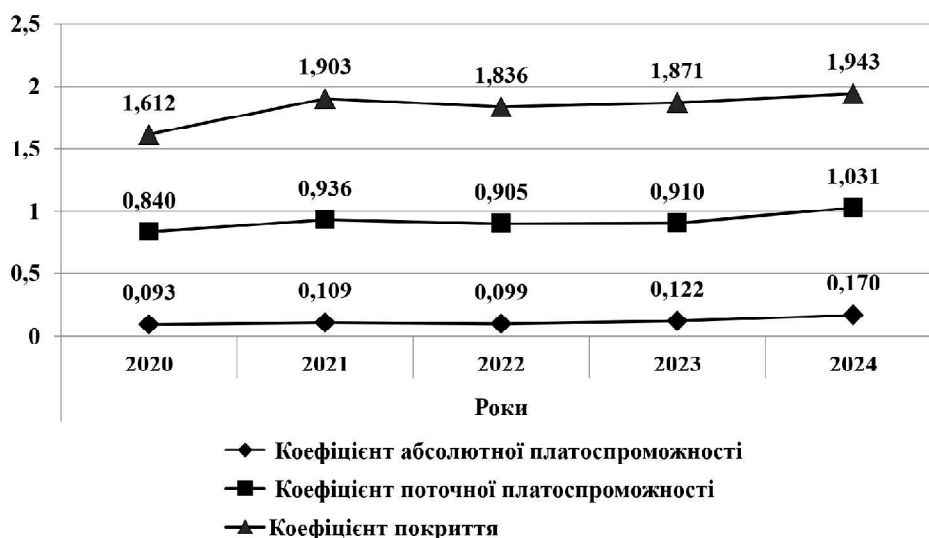


Рис. 4. Коефіцієнти поточної платоспроможності підприємств сільськогосподарського, лісового та рибного господарства України на кінець року

Джерело: побудовано авторами за [7].

Воєнний стан породив цілу низку нових та загострив існуючі виклики та загрози для платоспроможності аграрних підприємств України, які слід враховувати для розробки ефективних стратегій підтримки та відновлення. Значно загострилися проблеми з фінансуванням та доступом до кредитних ресурсів, адже через підвищення кредитних ризиків банки збільшують відсоткові ставки. Крім того, обмежено обсяги державної підтримки та фінансування окремих програм. В цілому аграрний сектор втрачає можливості залучення вітчизняних та іноземних інвестицій (табл. 4).

Усі ці виклики та загрози в сукупності створюють надзвичайно складне середовище для забезпечення платоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Подо-

лання перешкод вимагає координованих зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Державна політика повинна бути спрямована на розробку ефективних заходів підтримки платоспроможності аграрних підприємств під час воєнного стану. В умовах надскладних викликів, спричинених воєнним станом, державна підтримка відіграє провідну роль у забезпеченні платоспроможності аграрних підприємств та збереженні продовольчої безпеки країни. Діє низка програм, спрямованих на підтримку аграрного сектору: пільгове кредитування; грантові програми; субсидії та дотації; податкові пільги та відстрочки; підтримка експорту та логістики; програми гуманітарної допомоги.

Таблиця 4. Ризики, пов'язані з виробничою діяльністю аграрних підприємств в умовах війни

Види ризиків	Наслідки
Нестача матеріально-технічних ресурсів	- обмежене постачання насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та запасних частин до техніки через порушення логістичних ланцюгів, обмеження імпорту;
Проблеми зі збиранням та зберіганням урожаю	- ускладнення своєчасного та якісного збирання врожаю через обмеженість матеріально-технічних і трудових ресурсів; - ризики безпеки для працівників - обстріли, мінування; - ризики зберігання і збуту продукції через ворожі атаки і руйнування складів, елеваторів, портів терміналів.
Втрати доходів і прибутків	- скорочення доходів аграрних підприємств через безпосередні наслідки бойових дій (знищення посівів, пошкодження складів); - окупація значних територій;
Ризики, пов'язані з логістикою та експортом	- ускладнення реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках через логістичні обмеження, блокування портів, затримки на кордонах; - високі транспортні витрати.

Джерело: систематизовано авторами на основі аналізу літературних джерел [8—10].

Оцінка ефективності державних заходів підтримки є складним завданням, оскільки залежить від багатьох факторів, включаючи обсяги фінансування, своєчасність надання допомоги, простоту процедур отримання та адресність підтримки. Для підвищення ефективності державної підтримки аграрного сектору в умовах воєнного стану необхідно:

- збільшити обсяги фінансування на основі виділення дотацій з державного бюджету та залучення міжнародної підтримки аграрних підприємств;

- спростити процедури отримання допомоги, оптимізувати бюрократичні адміністративні вимоги, забезпечити прозорість процесів надання підтримки;

- розширити підтримку у сферах переробки і збуту продукції, запровадити програми підтримки підприємств, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції та її збутом, включаючи експорт;

- створити ефективні механізми страхування воєнних ризиків, розробити та впровадити програми страхування для компенсації збитків, завданих воєнними діями;

- забезпечити стабільність, прогнозованість та послідовність державної політики у сфері аграрного розвитку в умовах воєнного стану.

Томчук О., Поліщук Н. акцентують увагу на тому, що такий стан галузі потребує широкої державної підтримки задля максимально швидкого відновлення, яка повинна бути націлена на:

- відновлення критичної транспортної інфраструктури, такої як залізниці, дороги та внутрішні водні шляхи, щоб допомогти відновити нормальну логістику в деяких частинах країни та прискорити відновлення експорту;

- прискорення розмінування сільськогосподарських угідь, особливо на звільнених територіях, які знаходяться поза зоною дії артилерійських систем держави — агресора;

- будівництво додаткових терміналів для сільськогосподарської продукції поблизу державного кордону України з країнами ЄС та розширення пропускної спроможності автомобільної та залізничної інфраструктури;

- підвищення рівня переробки сільськогосподарської сировини. Підприємства аграрного сектору є достатньо конкурентоспроможними виробниками і можуть самостійно розширювати свій виробничий потенціал та інвестувати в переробні підприємства.

- пріоритетизація розвитку тваринницької галузі [11, с. 49—58].

У межах державного бюджету 2026 р. на підтримку економіки та бізнесу передбачено 50,7 млрд грн, в тому числі у агросекторі, а також на потреби захисту довкілля та екологізації економіки. В державному бюджеті 2026 р. на агропромисловий комплекс передбачено 13,1 млрд грн, що на 3,5 млрд грн більше показника 2025 р., зокрема:

- фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників — 9,3 млрд грн (71,0 %);

- підтримка фермерських господарств — 2,5 млрд грн (19,1 %);

- розмінування сільськогосподарських земель — 2 млрд грн (15,3 %);

- підтримка розвитку зрошення — 197 млн грн (1,5 %);

- запуск агрострахування — 60 млн грн (0,5 %).

Також передбачено можливості для видачі грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, тепличного господарства та овочесховищ [12].

Отже, забезпечення платоспроможності аграрних підприємств включає наступні заходи:

- державні програми підтримки аграрного сектора, які доцільно розвивати, зокрема програми пільгового кредитування, дотації на придбання критично важливих ресурсів, а також компенсацію відсоткових ставок за кредитами на технічні засоби;

- оптимізацію витрат на основі детального аналізу їх структури і скорочення до мінімально необхідного рівня (оптимізація виробничих процесів, використання комплексних агрегатів, перехід на менш енерговитратні технології та економію ресурсів);

- розширення експортних можливостей із врахуванням зменшення внутрішнього попиту, орієнтація на зовнішні ринки на основі співпраці з міжнародними організаціями, адаптації до вимог європейського ринку та створення логістичних хабів у прикордонних регіонах;

- залучення міжнародної допомоги: аграрні підприємства можуть скористатися грантами та технічною допомогою від міжнародних донорів, таких як ЄС, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд тощо, ці ресурси допоможуть підтримати платоспроможність у короткостроковій і довгостроковій перспективі;

- впровадження антикризового управління: аграрні підприємства повинні створювати антикризові команди для оперативного реагування на виклики, що виникають: моніторинг фінансового стану, розробку планів дій і мобілізацію внутрішніх резервів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що платоспроможність аграрних підприємств є визначальним індикатором їх фінансово-економічної стійкості та здатності функціонувати в умовах воєнного стану. Негативний вплив війни на аграрний сектор проявляється через руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрату сільськогосподарських угідь, зростання вартості ресурсів і ускладнення доступу до фінансування, що суттєво підвищує фінансові ризики підприємств.

На основі аналізу статистичних даних за 2020—2024 рр. доведено, що підприємства сільського, лісового та рибного господарства в цілому зберегли достатній рівень загальної платоспроможності, що підтверджується зростанням обсягів оборотних активів і позитивною динамікою коефіцієнтів ліквідності. Водночас виявлено структурні обмеження платоспроможності, зумовлені високою часткою запасів у складі оборотних активів та значною тривалістю виробничого циклу, що знижує можливість оперативного погашення поточних зобов'язань.

Слід відзначити наявність суттєвих регіональних відмінностей у рівні платоспроможності аграрних підприємств. У прифронтових і деокупованих регіонах фінансовий стан підприємств залишається критичним, що потребує диференційованого підходу до державної підтримки з урахуванням масштабів втрат, рівня безпекових ризиків і логістичних обмежень.

До основних напрямів підвищення платоспроможності аграрних підприємств віднесено оптимізацію структури оборотних активів, розвиток антикризового фінансового управління, розширення доступу до пільгового кредитування, запровадження механізмів страхування воєнних ризиків та активне залучення міжнародної фінансової допомоги. Визначено, що державна політика підтримки аграрного сектору повинна мати стабільний, прогнозований і адресний характер, орієнтований на післявоєнне відновлення та довгострокову фінансову стійкість підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом впливу прибутковості та структури капіталу на рівень платоспроможності аграрних підприємств, а також із розробкою економіко-математичних моделей оцінки фінансових ризиків у післявоєнний період.

Література:

1. Краснікова О. М., Тітов Р. Ю., Матвієнко А. О. Аналіз фінансового стану як головний фактор забезпечення платоспроможності аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2 (72). С. 122—125.
2. Томчук О. В., Трегубов О. С., Андронік О. А. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395/2316> (дата звернення 12.12.2025).
3. Драган О. О., Варченко О. О., Зубченко В. В. Ліквідність аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 73—85. URL: https://rep-btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9315/1/dragan_varchenko_zubchenko_2023-2_.pdf (дата звернення 12.12.2025).
4. Нескородева І. І., Пустовгар С. А. Аналіз впливу корпоративної соціальної відповідальності на платоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3964/3887> (дата звернення 10.12.2025).
5. Заїчко Д. Проблеми платоспроможності аграрних підприємств. *Економіка і фінанси бізнесу. Галузеві тренди та потенціал повоєнного відновлення підприємств*. 2023. С. 68—73. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7040aeb-a76e-455e-a692-0c76623d-34e9/content> (дата звернення 10.12.2025).
6. Нерпей, 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.
7. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 08.12.2025).
8. Аверчева Н. О., Козак Г. В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 146—156. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3856/3891> (дата звернення 12.12.2025).
9. Томчук О., Поліщук Н. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 49—58. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14861?utm_source (дата звернення 06.12.2025).
10. Бурковська А. В., Калнауз Д. В. Проблеми та перспективи банківського кредитування

діяльності аграрних підприємств у контексті продовольчої безпеки. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18225/1/prodovolcha-bezpeka-ukrayini-2024-234-237.pdf> (дата звернення 08.12.2025).

11. Богачук М. І. Особливості кредитування сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: Зб. матеріалів VII Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. К.: КНЕУ, 2023. 677 с., С. 500—502. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8446/2023_Zbirnyk%20konferentsii%20KNEU.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=500 (дата звернення 08.12.2025).

12. У Держбюджеті на 2026 рік передбачено 50,7 млрд грн на підтримку економіки та бізнесу, в тому числі у агросекторі, а також на потреби захисту довкілля та екологізації економіки. URL: <https://me.gov.ua/News/Print/795ce05f-8f4a-43a4-865e-605141913de0?lang=uk-UA> (дата звернення 24.12.2025).

References:

1. Krasnikova, O.M. Titov, R.Yu. and Matvienko, A.O. (2023), "Analysis of the financial condition as the main factor in ensuring the solvency of agricultural enterprises", *Biznesnaviator*, vol. 2 (72), pp. 122—125.

2. Tomchuk, O. Trehubov, O. and Andronik, O. (2023), "Financial aspects of managing SME solvency under war conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395/2316> (Accessed 12.12.2025).

3. Dragan, O.O. Varchenko, O.O. and Zubchenko, V.V. (2023), "Liquidity of agricultural enterprises under martial law". *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2. pp. 1—10. available at: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9315/1/dragan_varchenko_zubchenko_2023-2_.pdf (Accessed 12.12.2025).

4. Neskorodieva, I.I. and Pustovhar, S.A. (2024), "Analysis of the impact of corporate social responsibility on the solvency of Ukrainian enterprises in wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3964/3887> (Accessed 10.12.2025).

5. Zaichko, D. (2023), "Problems of solvency of agricultural enterprises", *Haluzevi trendy ta potentsial povoiennoho vidnovlennia pidpryemstv*, pp. 68—73, available at: [https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7040aeb-](https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7040aeb-a76e-455e-a692-0c76623d34e9/content)

[a76e-455e-a692-0c76623d34e9/content](https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7040aeb-a76e-455e-a692-0c76623d34e9/content) (Accessed 10.12.2025).

6. 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.

7. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Activities of enterprises", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 08.12.2025).

8. Avercheva, N. and Kozak, H. (2024), "Ways to enhance the resilience of small and medium-sized agricultural enterprises in conditions of war and post-war reconstruction", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 146—156, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3856/3891> (Accessed 12.12.2025).

9. Tomchuk, O.V. and Polishchuk, N.O. (2023), "Problems of competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine during martial law", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, pp. 49—58, available at: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14861?utm_source (Accessed 06.12.2025).

10. Burkovs'ka, A.V. and Kalnauz, D.V. (2024), "Problems and prospects of bank lending to agricultural enterprises in the context of food security", available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18225/1/prodovolcha-bezpeka-ukrayini-2024-234-237.pdf> (Accessed 08.12.2025).

11. Bohachuk, M.I. (2023), "Features of lending to agricultural enterprises in martial law in Ukraine", *Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymi finansamy: Zb. materialiv VII Vseukr. nauково-praktychnoi internet-konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh [Modern tools for corporate finance management: Collection of materials of the VII All-Ukrainian scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and young scientists]* KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 500—502, available at: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8446/2023_Zbirnyk%20konferentsii%20KNEU.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=500 (Accessed 08.12.2025).

12. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "The State Budget for 2026 provides for UAH 50.7 billion to support the economy and business, including in the agricultural sector, as well as for the needs of environmental protection and greening the economy", available at: <https://me.gov.ua/News/Print/795ce05f-8f4a-43a4-865e-605141913de0?lang=uk-UA> (Accessed 24.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025 р.

УДК 658.89+659.1+338.48

N. Goblyk-Markovych,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5738-1842>

A. Vitvitskij,

Postgraduate student of the Department of economics and finance, Mykachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1478-0428>

M. Prudnik,

Graduate (Master's) student, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6132-2008>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.126

EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT AND MARKETING STRATEGIES IN INNOVATIVE TOURISM AND HOSPITALITY HUBS

Н. М. Гоблик-Маркович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

О. М. Вітвіцький,

аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

М. В. Пруднік,

здобувач магістерського рівня вищої освіти, Мукачівський державний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ ОСЕРЕДКАХ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

The aim of the article is to analyze contemporary transformations in management and marketing within innovative hubs of tourism and the hospitality industry through the lens of forming, structuring, and applying comprehensive performance dimensions, which allow for evaluating the effectiveness of the businesses integrated into these hubs. Based on the research findings, five fundamental dimensions of performance in modern management and marketing systems of innovative tourism and hospitality hubs have been identified, organized according to the principles of comprehensiveness and complementarity. It is noted that within the framework of new performance theories (value, customer-oriented value, innovation, adaptability, and alternative development), each dimension reflects a specific aspect of the performance of participants in these integrated spaces. It is demonstrated that the value dimension is fundamental, as it assesses the ability of businesses within the hubs to create and sustain added value for consumers and stakeholders, forming the basis for all other dimensions. The customer-oriented dimension focuses on the consumer, evaluating satisfaction, loyalty, and engagement with the value created by participants. The innovation dimension emphasizes the ability of participants in localized or networked economic spaces to generate and implement new ideas, products, services, and marketing solutions that support value and competitive advantage. The adaptive (dynamic) dimension highlights flexibility and responsiveness to changes in the market, technology, and consumer expectations, ensuring the resilience and growth of businesses within innovative tourism and hospitality hubs. Attention is also drawn to the socio-economic dimension, which focuses on balancing economic efficiency with the impact on communities and the environment. Importantly, the principle of arranging performance dimensions is formalized: from the foundational value (which creates the base) to the specific mechanisms for its realization and support (customer orientation → innovation → adaptability → socio-economic impact), representing a progression from "foundation" to "development strategy." In this context, effectiveness is a measure of how successfully each integrated business delivers value across all these dimensions.

У дослідженні проведено аналіз сучасних трансформацій менеджменту та маркетингу в інноваційних осередках туризму та готельно-ресторанної справи (ГРС) крізь призму формування, структурування та застосування комплексних показників ефективності, що дозволяють оцінювати результативність діяльності інтегрованих у них бізнесів. За результатами дослідження виділено п'ять базових вимірів ефективності сучасних систем менеджменту та маркетингу в інноваційних осередках туризму та ГРС, які організовані за принципом комплексності та взаємодоповнюваності. Констатовано, що в межах нових теорій ефективності їхнє вимірювання відбиває певний аспект результативності учасників відповідних інтеграційних просторів. Доведено, що ціннісний вимір є фундаментальним, оскільки оцінює здатність суб'єктів господарювання, інтегрованих в осередки, створювати та підтримувати додану цінність для споживачів і стейкхолдерів, закладаючи основу для всіх інших вимірів. Доведено, що клієнтоорієнтований вимір зосереджується на споживачеві, оцінюючи його задоволеність, лояльність та залученість в отримання цінності, створеної учасниками. Констатовано, що інноваційний вимір фокусується на здатності учасників локалізованих або мережевих просторів економічної діяльності генерувати та впроваджувати нові ідеї, продукти, сервіси та маркетингові рішення, що підтримують цінність і конкурентні переваги. Звернено увагу, що адаптивний вимір фокусується на гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку, технологій і споживчих очікувань, що забезпечує стійкість і розвиток бізнесу учасників інноваційних осередків туризму та готельно-ресторанної справи. Акцентовано, що соціально-економічний вимір фокусується на балансі між економічною ефективністю та впливом на спільноти й довкілля учасників інноваційних осередків туризму та ГРС. Цінним є формалізація принципу розташування вимірів ефективності: від фундаментальної цінності, що створює основу, до конкретних механізмів її реалізації та підтримки — клієнтоорієнтованість → інновації → адаптивність → соціально-економічний ефект (тобто послідовність від "основи" до "стратегії розвитку"). Ефективність у цьому контексті визначається мірою того, наскільки успішно кожен інтегрований бізнес реалізує цінність через усі зазначені виміри.

Key words: comprehensive performance dimension; economic effect; socio-economic effect; adaptive (dynamic) dimension; operational effectiveness.

Ключові слова: комплексний вимір ефективності; економічний ефект; соціально-економічний ефект; адаптивний (динамічний) вимір; результативність діяльності.

PROBLEM STATEMENT

The current stage of economic development occurs in conditions of rising competition and significant volatility in the external environment, where traditional management approaches are losing their relevance. In particular, these processes drive the transition of modern management and marketing systems toward performance dimensions, reflecting a shift in the very understanding of effectiveness. In short, moving to new "performance dimensions" means that operational outcomes are no longer evaluated solely through financial indicators but are considered as a multi-dimensional category.

These changes (transformations) are especially pronounced in innovative hubs of tourism and the hospitality industry (HRI). Given that these are localized or networked spaces of economic activity, where innovative practices in management, service, marketing, and digital technologies are concentrated to create unique tourism and gastronomic products and enhance the competitiveness of integrated businesses, all changes in management and marketing are shaped not merely by creative managerial decisions and interaction models but by new theories that form the foundation

for rethinking and differentiating the "dimensions of modern performance.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Among the most valuable studies that initiated the exploration of assessing the effectiveness of management and marketing strategies in enterprises and organizations, the works of Surmin Yu.P., Nusinov V.Ya., Shura N.O., Burkova L.A., Perevap P.H., and Kravchuk A.V. stand out. In particular, these scholars systematically examined approaches to classical effectiveness and emphasized the formation of multidimensional performance assessment, which involves identifying several dimensions of effectiveness and integrating them into a systemic model of management and marketing strategies. It is on these works that the author relies to highlight previously unresolved aspects of the overall problem of evaluating the effectiveness of management and marketing strategies, which this article addresses.

The novelty of the study lies in examining the challenges of assessing effectiveness not for individual enterprises or organizations, but for innovative hubs in tourism and the hospitality

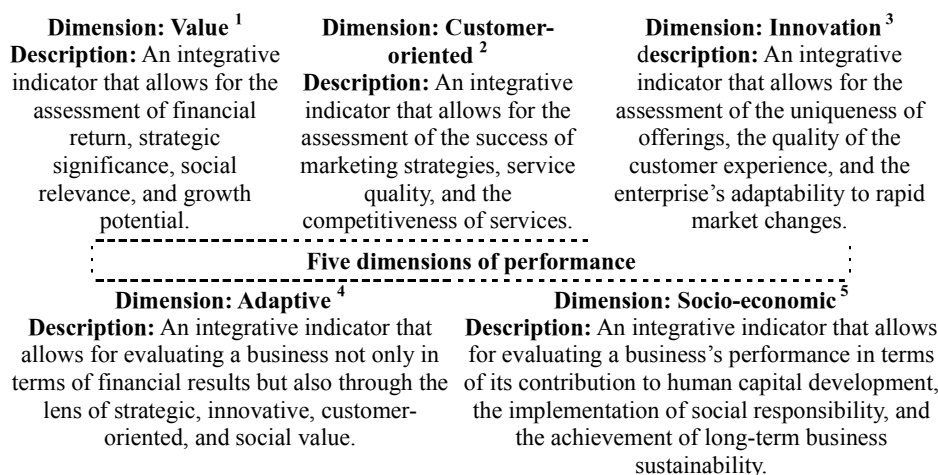


Fig. 1. Comprehensive performance dimensions in innovative tourism and hospitality hubs

Notes:

1. The ability to create and sustain added value for consumers and stakeholders.
 2. The level of customer satisfaction, loyalty, and engagement.
 3. The capacity to generate, implement, and commercialize managerial and marketing innovations.
 4. Flexibility of managerial decisions and responsiveness to changes in the market environment.
 5. Contribution to human capital development, social responsibility, and long-term business sustainability.
- Source: created by the authors based on [3; 8—9].

industry. This focus is driven by the fact that such hubs have become widely established and economically influential, concentrating innovative practices in management, service, marketing, and digital technologies. They create unique tourism and gastronomic products, enhance the competitiveness of business entities, and therefore require a specialized approach to effectiveness assessment that accounts for the multidimensionality of outcomes and the specific nature of innovative activity.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of the article is to analyze contemporary transformations in management and marketing within innovative tourism and hospitality hubs through the lens of developing, structuring, and applying comprehensive performance dimensions that enable the evaluation of the effectiveness of the businesses integrated into these hubs.

THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of the study, the authors note that the category of "effectiveness" has traditionally been associated with:

- the success of a system in achieving its set goals (Surmin Yu.P. [7, p. 354]);
- profitability (Nusinov V.Ya., Shura N.O., Burkova L.A. [3]);
- a measure of minimizing costs or maximizing results (Perevap P.H., Kravchuk A.V. [4]).

However, at the current stage of economic development, none of these approaches adequately reflect the actual performance of business entities [1]. This is due to the increasing turbulence of the external environment, the acceleration of innovation processes, the digitalization of business, and shifting consumer priorities, where the achievement of formal goals or short-term financial indicators does not guarantee long-term competitiveness and sustainability.

An exclusive focus on profitability or cost minimization limits managerial decision-making, restrains innovative activity, hinders human capital development, and impedes the creation of consumer value, which is critically important for the tourism and hospitality sector [10]. For example, in innovative tourism and hospitality hubs, a management approach focused solely on profitability indicators—as observed in Lviv's "Smart Tourism Hub"—has led to cuts in staff training, digital services, and updates to tourism products. While this may improve short-term financial results, in the long term it reduces service quality, erodes customer loyalty, and damages brand reputation.

Similarly, focusing exclusively on achieving set targets (e.g., the number of tourists served or hotel occupancy rates) is typically static and fails to account for the dynamic changes in the external environment, evolving consumer expectations, and the need for continuous business model renewal [4]. For instance, in the case of "Hospitality Without Barriers," such limitations have left hotels and restaurants in Lviv less prepared to implement

innovative service models for people with disabilities, personalized marketing strategies, or digital engagement channels for these clients, thereby weakening their competitive positions in a dynamic market.

The examples above clearly show that, under such conditions, even the formal achievement of planned targets may be accompanied by a loss of flexibility, a decrease in innovative potential, and a weakening of the market positions of businesses within innovative tourism and hospitality hubs [4; 10]. This is because performance in these contexts is determined not only by economic results but also by service quality, the level of customer experience, reputational capital, and the ability of businesses to rapidly adapt to changes in demand.

Consequently, contemporary management and marketing systems in various integrated spaces are increasingly moving toward comprehensive performance dimensions, interpreted as systematized aspects or criteria used to evaluate the effectiveness of a business, organization, or individual management processes. We have identified five fundamental dimensions, which encompass (Fig. 1): the first — value; the second — customer orientation; the third — innovation; the fourth — adaptability; and the fifth — socio-economic specificity [3; 8—9].

In practice, there are currently various "perspectives" on performance that allow for its comprehensive measurement in management and marketing within innovative tourism and hospitality hubs, going beyond purely financial indicators. These perspectives are framed within theories of classical value (value-based management, value-based theory), customer-oriented value, innovation, adaptability, and alternative development [5—6].

The value perspective within the framework of value-based management and value-based theory in management and marketing is focused on creating and sustaining value for key stakeholders: customers, partners, employees, investors, and society as a whole [6]. The central idea of this theory is that the effectiveness of a business in various integrated spaces is not limited to financial outcomes but is determined by the extent to which managerial and marketing decisions generate sustainable, long-term value for all stakeholders.

Accordingly, the first performance dimension — Value — is primarily defined by a business's ability to create, deliver, and maintain sustainable consumer and stakeholder value over the long

Table 1. Criteria for assessing the customer-oriented performance dimension in innovative tourism and hospitality hubs

Criterion	Description of the customer-oriented performance assessment	Examples in innovative tourism and hospitality hubs
Customer Satisfaction	The extent to which services meet customer expectations.	High service ratings in mobile booking apps for hotel rooms or restaurant tables; positive reviews on TripAdvisor and Google Maps.
Customer Loyalty	The willingness to reuse services or recommend them to others.	Participation in hotel and restaurant loyalty programs; repeat bookings or recommendations to friends and family.
Customer Engagement	Active participation in communities, loyalty programs, and brand digital platforms.	Activity on brand social media, participation in online contests, polls, and competitions; comments and discussions about new services or events.

Source: created by the authors based on [8—9].

term. Practically, this dimension is assessed through [6]:

- the uniqueness and authenticity of the tourism or service product;
- the enterprise's ability to create a positive customer experience;
- brand trust and reputational capital;
- the balance of interests among key stakeholders;
- contribution to the sustainable development of the destination and the local economy.

In innovative tourism and hospitality hubs, the value dimension of performance allows for the assessment of financial return, strategic significance, social relevance, and the development potential of a localized or networked economic activity space.

The customer-oriented perspective emphasizes creating a consumer experience and long-term relationships with clients as a key source of competitive advantage [6—9]. The central idea of this theory is that the success of a business in various integrated spaces is determined by its ability to create value for customers by meeting their needs and building long-term relationships, rather than solely through financial metrics.

Accordingly, the second performance dimension — Customer — Oriented — is defined by a business's ability to satisfy customer needs and expectations, influencing their loyalty and engagement with the brand or service. Practically, this dimension is assessed through [8]:

- Customer satisfaction — the extent to which services meet customer expectations;
- Customer loyalty — the willingness to reuse services or recommend them to others;

Table 2. Criteria for assessing the innovation performance dimension in innovative tourism and hospitality hubs

Criterion	Description of the innovation performance dimension	Examples in innovative tourism and hospitality hubs
Innovation generation	The ability to systematically develop new products, services, or processes.	Creation of unique gastronomic concepts, development of themed tours, integration of digital booking and customer service platforms.
Innovation implementation	The effectiveness of integrating innovations into existing operational and managerial processes.	Implementation of mobile apps for booking and payment, automation of service processes, adaptation of menus and services to seasonal trends.
Innovation commercialization	The ability to derive economic and strategic benefits from the implementation of innovative solutions.	Increasing market share through new tour products, enhancing restaurant profitability with new concepts, strengthening the brand through unique tourism offerings.

Source: created by the authors based on [6; 8—9].

— Customer engagement — active participation in communities, loyalty programs, and brand digital platforms.

A more detailed set of criteria for assessing the customer-oriented performance dimension in innovative tourism and hospitality hubs is presented in Table 1.

In innovative tourism and hospitality hubs, the customer-oriented performance dimension allows for the assessment of the success of personalized marketing strategies, service quality, and the competitiveness of services within a localized or networked economic activity space, as a satisfied and engaged customer becomes a key source of stable revenue and a positive image for the business.

The innovation perspective in management and marketing focuses on the creation, implementation, and commercialization of new ideas, products, services, and processes that provide competitive advantages and long-term sustainability [6; 8]. The central idea of this theory is that the effectiveness of a business in various integrated spaces is determined by its ability to generate innovative solutions and successfully transform them into tangible economic, strategic, and marketing outcomes that enhance value for customers, partners, and other stakeholders.

Accordingly, the third performance dimension — Innovation — defines a business's ability to create, implement, and commercialize new ideas, technologies, and approaches in management and marketing to achieve competitive advantages. This dimension encompasses the following key aspects:

— Innovation generation — the ability to systematically develop new products, services, or processes;

— Innovation implementation — the effectiveness of integrating innovations into existing operational and managerial processes;

— Innovation commercialization — the capacity to derive economic and strategic benefits from the implementation of innovative solutions, including increased profitability, market share, and brand value.

A more detailed set of criteria for assessing the Innovation performance dimension in innovative tourism and hospitality hubs is presented in Table 2.

In innovative tourism and hospitality hubs, this dimension is critical, as innovations determine the uniqueness of offerings, the quality of the customer experience, and the adaptability of the localized or networked economic activity space to rapid market changes [8].

The adaptive perspective focuses on assessing a business's ability to respond quickly to changes in the external environment, adjust strategies, and transform business models to maintain competitiveness. The central idea of this theory is that a business's success in integrated spaces is determined by its ability to rapidly adapt to new market conditions and technological changes while maintaining strategic flexibility and the transformative capability of its business model, thereby ensuring long-term sustainability and a competitive advantage.

Accordingly, the fourth performance dimension — Adaptive (Dynamic) — defines the ability of economically integrated business entities to respond quickly to changes in the external environment, adjust strategies, and transform business models to maintain competitiveness. The key components of this dimension include [8—9]:

- Adaptation speed — the promptness of responding to changes in demand, new technologies, or market trends;

- Strategic flexibility — the ability to modify managerial and marketing approaches without significant resource loss;

- Transformative capability of the business model — the capacity to update processes, organizational structures, and services to support sustainable development.

In innovative tourism and hospitality hubs, the adaptive dimension enables participants to quickly adjust to seasonal fluctuations, changes in consumer preferences, and technological innovations, ensuring the resilience and long-term viability of the integrated business.

The socio-economic perspective within the framework of alternative development theory in management and marketing focuses on assessing the ability of participants in integrated spaces to combine economic performance with social responsibility and long-term sustainability, balancing the interests of businesses, employees, communities, and the environment [6; 8—9]. The central idea of this theory is that a business's success is determined by its capacity to achieve economic results while simultaneously investing in human capital development, social initiatives, and sustainable practices, thereby ensuring long-term resilience and competitive advantage.

Accordingly, the fifth performance dimension — Socio-Economic — defines the ability of economically integrated business entities to contribute to human capital development, implement principles of social responsibility, and ensure long-term business sustainability. The key components of this dimension are practically assessed through:

- Human capital development — investments in training, skill enhancement, and the development of professional competencies;

- Social responsibility — participation in social, environmental, and community initiatives, and adherence to ethical business standards;

- Long-term business sustainability — the ability of the enterprise to maintain stable operations and competitiveness while considering social and environmental factors.

In innovative tourism and hospitality hubs, this dimension allows for the assessment of the extent to which participants' activities contribute to the development of employees, the community, and destination sustainability, which in turn enhances brand reputational value and strengthens their market position.

Following this logic, it is clear that formalizing the principle of arranging performance dimensions

is valuable: from fundamental value (which creates the foundation) to the specific mechanisms for its implementation and support (Customer Orientation → Innovation → Adaptability → Socio-Economic Impact), representing a progression from "foundation" to "development strategy." This logic reflects the natural process of transforming value into tangible results and competitive advantages for participants in innovative tourism and hospitality hubs. In this context, performance serves as a measure of how successfully each integrated business delivers value across all the dimensions, i.e., it reflects the degree of goal achievement at each level of the sequence.

CONCLUSIONS

Based on the research findings, five fundamental performance dimensions in contemporary management and marketing systems of innovative tourism and hospitality hubs have been identified, organized according to the principles of comprehensiveness and complementarity. It is noted that within the framework of new performance theories (value, customer-oriented value, innovation, adaptability, and alternative development), each dimension reflects a specific aspect of the performance of participants in these integrated spaces.

It is demonstrated that the Value dimension is fundamental, as it assesses the ability of businesses integrated into the hubs to create and sustain added value for consumers and stakeholders; it forms the foundation for all other dimensions.

The Customer-Oriented dimension focuses on the consumer, evaluating customer satisfaction, loyalty, and engagement with the value created by the participants.

The Innovation dimension emphasizes the ability of participants in localized or networked economic spaces to generate and implement new ideas, products, services, and marketing solutions that support value and competitive advantages.

The Adaptive (Dynamic) dimension highlights flexibility and responsiveness to changes in the market, technology, and consumer expectations, ensuring the resilience and growth of businesses within innovative tourism and hospitality hubs.

The Socio-Economic dimension focuses on balancing economic efficiency with the impact on communities and the environment.

Importantly, the principle of arranging performance dimensions is formalized: from fundamental value (which creates the foundation) to the specific mechanisms for its implementation and support (Customer Orientation → Innovation → Adaptability → Socio-Economic Impact), representing a progression from "foundation" to "development

strategy." In this context, performance serves as a measure of how successfully each integrated business delivers value across all the dimensions.

Future research prospects lie in the in-depth study and practical application of comprehensive performance dimensions to assess the activities of innovative tourism and hospitality hubs.

Література:

1. Daly H., Farley J. *Ecological Economics: Principles and Applications*. — Washington: Island Press, 2004.

2. Мірзоева Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>

3. Нусінов В. Я., Шура Н.О., Буркова Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств у системі публічного. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5014>

4. Перевап П.Г., Кравчук А.В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2018. № 15 (1291). С. 137—143.

5. Радєва М. М. Аналіз ефективності діяльності корпорацій в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 21. С. 18—22.

6. Савчук О.В. Використання системи КРІ для управління ефективністю підприємства в умовах змінюваного ринку. *Управління розвитком*. 2020. № 2. С. 98—103.

7. Сурмин Ю.П. *Теория систем и системный анализ: Учеб.пособие*. К.: МАУП, 2003. 368 с.

8. Тарасевич В.М. Про загальну і спеціальні теорії цінності. *Економіка України*. 2022. № 12. С. 13—33.

9. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. (2012). Основні засади використання ключових показників ефективності в системі управління підприємством. *Управління розвитком складних систем*. № 10. С. 87—91.

10. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (3). С. 174—177.

References:

1. Daly, H., and Farley, J. (2004), *Ecological Economics: Principles and Applications*, Island Press, Washington, USA.

2. Mirzoeva, T., and Tomashevskaya, O. (2024), "Enterprise cost management in the system of minimizing risks of economic activity", *Ekonika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>

3. Nusinov, V.Ya., Shura, N.O., and Burkova, L.A. (2016), "A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprises in the public administration system", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5014> (Accessed 29 May 2024).

4. Perevap, P.G., and Kravchuk, A.V. (2018), "Efficiency as an economic category", *Visnyk NTU "KHPI"*, vol. 15(1291), pp 137—143.

5. Radeva, M.M. (2010), "Analysis of the effectiveness of corporate activities in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 18—22.

6. Savchuk, O.V. (2020), "Using the KPI system to manage the efficiency of an enterprise in a changing market", *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 2, pp. 98—103.

7. Surmin, Yu.P. (2003), *Teoriya system i systemnyy analiz [Theory of systems and system analysis]*, MAUP. Kyiv, Ukraine.

8. Tarasevich, V.M. (2022), "About hidden and special theories of value", 2022, vol. 12, pp. 13—33.

9. Tsyutsyura, S.V., Krivoruchko, O.V., and Tsyutsyura, M.I. (2012), "The main plantings of the identification of key performance indicators in the business management system", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, vol. 10, pp. 87—91.

10. Yaroslavsky, A.O. (2018), "Economic efficiency of business activity: theoretical aspect", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 20 (3). 2018, pp. 174—177.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 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 338.43: 631.1:355

О. А. Савенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

А. Д. Авраменко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент",
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0993-0417>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.133

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНИХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

O. Savenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

A. Avramenko,

Student of the first (bachelor's) level of higher education, specialty 073 "Management",
Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF LARGE-SCALE AGGRESSION

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах глибокої економічної та політичної турбулентності, зумовленої наслідками повномасштабної військової агресії, зміною логістичних маршрутів, зростанням вартості ресурсів та підвищенням рівня ризиків у всіх ланках виробничо-господарської діяльності. Управлінські рішення в аграрному виробництві визначають якість використання виробничих ресурсів, рівень урожайності, фінансові результати та конкурентні позиції підприємства.

Галузь рослинництва, яка забезпечує основу продовольчої безпеки та формує значну частку експортного потенціалу держави, зазнає найбільш суттєвого впливу зазначених чинників. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, цінові коливання на аграрні ресурси та продукцію, нестабільність кліматичних умов і підвищення вимог до технологічності виробництва актуалізують проблему підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень у підприємствах рослинницького напрямку.

The modern agrarian sector of Ukraine operates in conditions of deep economic and political turbulence, caused by the consequences of full-scale military aggression, changes in logistics routes, rising resource costs, and increased risk levels in all areas of production and economic activity. Management decisions in agricultural production determine the quality of use of production resources, the level of yield, financial results, and competitive positions of the enterprise.

The crop sector, which provides the basis for food security and forms a significant share of the state's export potential, is most significantly affected by these factors. The growing uncertainty of the external environment, price fluctuations for agricultural resources and products, instability of climatic conditions and increased requirements for production technology make the problem of increasing the efficiency of the process of making managerial decisions in crop-growing enterprises relevant. In the current conditions of martial law, the issues of economic sustainability and managerial adaptability of agricultural enterprises are of crucial importance. Continuous management, the ability to promptly respond to external challenges and make sound management decisions are critical factors for their survival and development. The invasion of Russian troops caused a large-scale disruption of the production and logistics processes that farmers had built up over the years. A significant part of the sown areas was mined or destroyed, and the technical base, warehouses, granaries, and irrigation systems were destroyed. Martial law and the instability of the external environment significantly complicate the process of managing agricultural enterprises.

A management decision as a social institution performs an integration function in society, ensuring interaction between management subjects and objects of influence on the basis of legal, moral and organizational norms. The effectiveness of solutions is determined by the enterprise's ability to respond quickly, diversify production, digitalize management processes, and strengthen anti-crisis planning.

Ключові слов: менеджмент, управлінські рішення, галузь рослинництва, аграрне підприємство, аграрний сектор, воєнна агресія.

Key words: management, management decisions, crop production industry, agricultural enterprise, agricultural sector, military aggression.

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

Сучасний аграрний сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Однак ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня управління виробничими процесами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Попри наявність численних наукових праць з аграрного менеджменту (А. Варава, О. Воробйов, І. Гасюк, Р. Жовновач, А. Капліна, О. Кисельов, Т. Назарчук, Ю. Петруня) проблема інтеграції сучасних управлінських моделей у виробничу систему аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженою, особливо з урахуванням специфіки окремих господарств, їх технічного забезпечення, структури посівних площ та рівня цифровізації. Потребують розвитку науково-практичні підходи до організації управлінського процесу, удосконалення інформаційного та аналітичного забезпечення, впровадження технологій точного землеробства, а також систем оцінювання

ефективності прийнятих рішень. Саме тому дослідження, спрямоване на формування моделі підвищення ефективності управлінських рішень у рослинництві, є своєчасним та важливим для розвитку аграрного виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розгляд питань формування ефективних управлінських рішень в аграрних підприємствах в умовах широкомасштабної агресії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових напрямів удосконалення сучасного науково-методичного підходу до управління розвитком аграрного сектору України є забезпечення стійкого функціонування підприємств агропромислового комплексу (АПК) в умовах воєнного стану. В умовах широкомасштабної російської агресії особливого значення набуває "ефективне прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення економічної безпеки, адаптацію до ризиків і забезпечення продовольчої безпеки держави" [3].

Агропромисловий комплекс охоплює широкий спектр господарських суб'єктів — фермерські господарства (сімейні, малі, середні), агрохолдинги, агрофірми, а також селянські

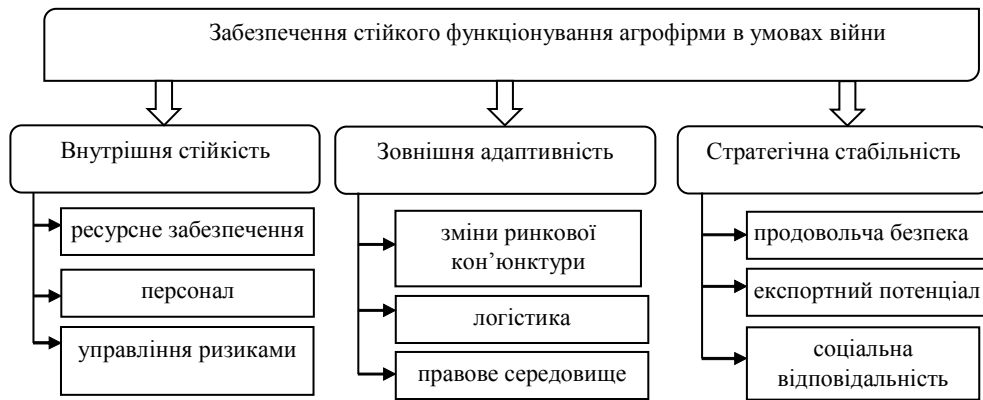


Рис. 1. Значення управлінських рішень у забезпеченні стійкого функціонування агрофірми в умовах війни

об'єднання. Кожна з цих форм має власну організаційну специфіку, рівень ресурсного забезпечення й управлінську структуру. У межах даного дослідження доцільно зосередити увагу на агрофірмах у формі товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), які відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчих потреб населення та Збройних Сил України, а також у підтримці експортного потенціалу сільськогосподарської продукції.

Таке спрямування обумовлене тим, що саме агрофірми-товариства мають найбільш розвинену управлінську систему, спроможну забезпечити ефективну координацію виробничих, фінансових і логістичних процесів навіть у кризових умовах. На відміну від фермерських господарств, що переважно функціонують на локальному рівні, агрофірми володіють масштабнішою виробничою базою, розгалуженою системою збуту та більш стійкими фінансовими зв'язками. Це зумовлює їхню ключову роль у гарантуванні продовольчої безпеки держави.

У сучасних умовах воєнного стану питання економічної стійкості та управлінської адаптивності агропідприємств набувають вирішального значення. Безперервне управління, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення є критичними чинниками їх виживання та розвитку. Порушення логістичних ланцюгів, ризики втрати майна, кадрові проблеми, обмежений доступ до фінансових ресурсів — усе це вимагає нових підходів до процесу розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень у діяльності агрофірм.

Проблема підвищення якості управлінських рішень у таких умовах стає не лише науковим, а й практичним завданням державного значення, адже саме від "ефективності управління аграрним сектором залежить здатність країни

забезпечити стабільність на внутрішньому ринку продовольства, підтримку соціальної інфраструктури села та зміцнення економічного потенціалу України" [2].

Схема, представлена на рис. 1, відображає системну роль управлінських рішень у забезпеченні стійкого функціонування агрофірми в умовах війни. Стійкість у цьому контексті розглядається у трьох взаємопов'язаних вимірах: внутрішньому (ресурсному), зовнішньому (адаптаційному) та стратегічному (довгостроковому). Саме така трикомпонентна структура дозволяє узагальнити основні напрями управлінського впливу, необхідні для збереження життєздатності підприємства в кризових умовах.

Таким чином, управлінські рішення виступають центральною ланкою у системі забезпечення стійкості агропідприємства, оскільки поєднують стратегічні, тактичні й оперативні рівні управління. У межах внутрішньої стійкості вони забезпечують "ефективне використання ресурсів і кадровий потенціал; у площині зовнішньої адаптивності — сприяють гнучкому реагуванню на зміну ринкових, політичних і технологічних умов; а у стратегічному вимірі — формують передумови для довгострокового розвитку, продовольчої безпеки та конкурентоспроможності підприємства" [1].

Відтак, у сучасних реаліях воєнного часу ефективне управлінське рішення слід розглядати як інтеграційний інструмент антикризового менеджменту, що забезпечує баланс між короткостроковими реакціями на виклики та стратегічним баченням розвитку агрофірми у післявоєнний період.

До початку повномасштабного вторгнення росії в Україну аграрний сектор держави посідав провідне місце у світовій продовольчій системі. За даними розрахунків, проведених на



Рис. 2. Наслідки війни для аграрного сектору України та напрями управлінського реагування

основі методології швидкої оцінки пошкоджень, розробленої Світовим банком та Продовольчою і сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), Україна входила до числа лідерів світового виробництва основних видів продовольства. Частка української продукції в міжнародній торгівлі забезпечувала близько 6% світового обсягу споживання калорій, що свідчило про вагомий внесок нашої держави у глобальну продовольчу безпеку.

Україна стабільно утримувала провідні позиції на ринку соняшникової олії, ріпаку, ячменю, кукурудзи та пшениці, демонструючи стійке зростання експортного потенціалу. Щорічні надходження від торгівлі аграрною продукцією становили близько 22 млрд дол. США, що дорівнювало 41% загальної структури експорту держави. У 2021 році аграрна продукція забезпечувала понад 40% валютних надходжень України, виступаючи ключовим драйвером економічного зростання та стабільності платіжного балансу.

Однак з початком широкомасштабної агресії з боку російської федерації економіка України зазнала безпрецедентних втрат. За даними Світового банку та ФАО, прогнозується скорочення ВВП майже на 45%, що стало наслідком масового руйнування інфраструктури, окупації частини територій і масштабних переміщень населення. Понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, ще близько 6 мільйонів були змушені виїхати за кордон, що створило значний дефіцит трудових ресурсів, зокрема у сільськогосподарському виробництві [4].

Загальні прямі збитки агропромислового комплексу та земельного фонду, завдані внаслідок бойових дій, оцінюються у понад 8,7 млрд дол. США, причому лише на частку аграрного сектору припадає близько 2,1 млрд дол. втрат. За рівнем завданих збитків аграрна галузь посідає п'яте місце серед основних секторів економіки, поступаючись лише інфраструктурі,

промисловості, житловому фонду та енергетиці.

Загальний обсяг пошкоджень інфраструктури України станом на лютий 2023 року оцінювався у 143,8 млрд дол. США, з яких понад 36 млрд дол. припадало на транспортну сферу. Було зруйновано або пошкоджено понад 25 тисяч кілометрів автомобільних доріг державного та місцевого значення, а також понад 340 мостів і мостових переходів, що призвело до серйозних збоїв у логістичних ланцюгах аграрних поставок. Втручання російських військ спричинило масштабне порушення виробничо-логістичних процесів, які аграрії вибудовували роками. Значна частина посівних площ зазнала замінування або руйнування, знищено технічну базу, склади, зерносховища, системи зрошення. Крім того, блокування морських портів, через які раніше експортувалася основна частина зернових, різко обмежило експортні можливості України.

Попри ці виклики, українські агропідприємства продемонстрували високий рівень адаптивності та управлінської гнучкості. У складних умовах війни вони продовжують налагоджувати логістичні маршрути, відновлювати виробничі потужності на заході країни, активізувати співпрацю з міжнародними партнерами та поступово відновлювати експорт аграрної продукції. Стійкість аграрного бізнесу в таких умовах безпосередньо залежить від ефективності управлінських рішень, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на ризики, оптимізувати ресурси, зберігати кадровий потенціал і забезпечувати виконання своїх виробничих функцій навіть у надзвичайних обставинах. У цих умовах ефективність функціонування аграрного підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва оперативно приймати управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу зовнішніх загроз і відновлення виробничого потенціалу [3].

Таблиця 1. Особливості формування ефективних управлінських рішень у аграрних підприємствах в умовах війни

Критерій / характеристика	Зміст особливості в умовах воєнного стану	Прояв у діяльності агропідприємств (на прикладі ТОВ)
Оперативність	Необхідність приймати рішення в мінімальні терміни, щоб запобігти збиткам або втраті виробничих ресурсів.	Прийняття рішень щодо евакуації техніки, змін у маршрутах постачання, швидкої реалокації персоналу.
Гнучкість	Здатність коригувати стратегію та тактику управління відповідно до змін зовнішніх умов.	Перехід на альтернативні види палива, адаптація технологічних карт до нестачі добрив чи пестицидів.
Інформаційна мобільність	Підвищені вимоги до якості, достовірності та швидкості обміну інформацією.	Використання цифрових платформ, супутникових даних, мобільного зв'язку для координації робіт.
Антикризова спрямованість	Фокус на мінімізації ризиків і втрат, забезпеченні безперервності діяльності.	Розробка антикризових планів, страхування врожаю, створення резервів пального та насіння.
Ресурсна ощадність	Необхідність раціонального використання обмежених ресурсів (палива, праці, фінансів).	Скорочення витрат, перехід на багатофункціональну техніку, поетапне використання матеріалів.
Колегіальність прийняття	Посилення ролі командних форм управління для підвищення точності рішень.	Формування кризових штабів на рівні ТОВ, залучення фахівців з логістики, безпеки та фінансів.
Інноваційність	Застосування нових технологічних і управлінських підходів для підтримки діяльності.	Використання дронів для моніторингу полів, впровадження онлайн-обліку та планування робіт.
Соціальна орієнтація	Пріоритет підтримки працівників, громад і територій, що постраждали від війни.	Забезпечення житлом переміщених працівників, допомога громадам, гуманітарна участь.

Взаємозв'язок між основними наслідками війни для аграрного сектору та управлінськими напрямками реагування, які дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов господарювання представлено на рис. 2. Зокрема, наголошується на таких стратегічних орієнтирах, як оптимізація логістики, диверсифікація постачань, відновлення технічної бази, релокація виробничих потужностей, цифровізація управління та зміцнення міжнародної співпраці.

Зображена на рисунку система відображає необхідність комплексного управлінського підходу до подолання наслідків війни в аграрному секторі. Ефективна реакція на воєнні виклики потребує не лише відновлення матеріально-технічної бази, а й перебудови організаційно-управлінських процесів, орієнтованих на гнучкість, ризикостійкість і стратегічне мислення.

Таким чином, управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію втрат і створення передумов для післявоєнного відродження галузі. Поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими програмами інноваційного розвитку забезпечить підвищення економічної стійкості агрофірм, зміцнення продовольчої безпеки держави та поступове повернення України до статусу одного з про-

відних світових експортерів сільськогосподарської продукції.

Воєнна агресія росії проти України створила безпрецедентні виклики для національної економіки, а особливо для аграрного сектору, який залишається однією з ключових галузей забезпечення продовольчої, економічної та соціальної стабільності держави. У цих умовах процес формування управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах зазнав суттєвих трансформацій — від стратегічного планування до оперативного управління виробництвом.

Якщо в мирний період основними орієнтирами прийняття управлінських рішень були економічна ефективність, ринкова конкурентоспроможність і стабільне нарощення прибутку, то в умовах війни домінуючими стали швидкість реакції, адаптивність, ресурсна економічність і соціальна відповідальність.

Ефективність управлінських рішень у воєнний період визначається низкою особливостей, які наведено у табл. 1.

Формування управлінських рішень у кризових умовах відбувається під впливом непередбачуваних факторів, що вимагає від керівництва агропідприємств поєднання стратегічного бачення з оперативною реакцією. У таких умовах ефективність рішень залежить від якості

Таблиця 2. Порівняння моделі прийняття управлінських рішень у довоєнний та воєнний періоди в аграрних підприємствах

Етап / характеристика	Довоєнна модель управління	Воєнна модель управління
Аналіз ситуації	Грунтувався на стабільних статистичних даних, сезонності виробництва, прогнозах ринку.	Базується на швидкому зборі інформації, моніторингу ризиків, оперативних звітах та цифрових джерелах даних.
Формування альтернатив	Орієнтація на економічну ефективність і довгострокову вигоду.	Акцент на виживанні підприємства, збереженні активів і персоналу.
Вибір рішення	Відбувався на основі глибоких аналітичних розрахунків і консультацій.	Переважають інтуїтивно-раціональні рішення, часто колегіальні, із залученням кризових штабів.
Реалізація	Регламентована процедура з чітким розподілом функцій і строків.	Гнучке управління, делегування повноважень, постійне коригування дій.
Контроль і оцінка	Післядільні показники (прибуток, урожайність, рентабельність).	Поточний моніторинг виконання, оперативна звітність, контроль за ризиками.
Інформаційне забезпечення	Використання звітності, бухгалтерських і аналітичних даних.	Застосування цифрових платформ, геоінформаційних систем, мобільних додатків.
Критерій ефективності	Економічна доцільність і рентабельність виробництва.	Стійкість, адаптивність і здатність зберегти безперервність виробництва.

комунікації, швидкості збору інформації, здатності менеджерів прогнозувати ризики та координувати дії на всіх рівнях управління.

Отже, ефективне управлінське рішення в умовах війни — це своєчасна, адаптивна та інформаційно обґрунтована дія, спрямована на збереження стійкості підприємства. Важливим чинником є зміна фокусу управління — від традиційного планово-економічного до кризово-адаптаційного підходу, що орієнтований на зменшення втрат і збереження потенціалу підприємства для відновлення після завершення бойових дій [4].

Війна істотно змінила логіку та динаміку управлінських процесів у сільськогосподарських підприємствах. Якщо раніше основна увага менеджменту зосереджувалася на плановому розвитку, підвищенні продуктивності праці та ефективності виробничих процесів, то тепер домінує антикризовий, реактивний і адаптаційний підхід. У таких умовах процес прийняття управлінських рішень трансформувався у більш короткий, але інтенсивний цикл, у якому швидкість реагування часто є важливішою за повноту інформації.

Класична модель управлінського рішення (ідентифікація проблеми — аналіз альтернатив — вибір рішення — реалізація — контроль) у період воєнного стану зазнала істотної модифікації. На перший план вийшли оперативність, гнучкість та багатоканальність комунікацій, що дозволяють мінімізувати наслідки раптових змін зовнішнього середовища. При цьому стратегічна спрямованість зберігається, але її реалізація відбувається у форматі коротких горизонтів планування.

лізація відбувається у форматі коротких горизонтів планування.

Така еволюція управлінського процесу обумовлена необхідністю балансувати між ризиками, обмеженими ресурсами та соціальною відповідальністю підприємства. Для аграрних підприємств, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, характерним стало формування тимчасових антикризових штабів або робочих груп, які координують взаємодію виробничих, логістичних, фінансових і маркетингових підрозділів.

Сучасна управлінська практика доводить, що у кризових умовах важливо забезпечити інституційну готовність підприємства до швидкого ухвалення рішень. Це передбачає:

- впровадження внутрішніх протоколів дій у надзвичайних ситуаціях;
- цифровізацію документообігу і моніторингу виробничих показників;
- формування резервів ресурсів і альтернативних каналів постачання;
- підготовку управлінського персоналу до роботи в умовах невизначеності.

Водночас, у процесі адаптації управлінських систем особливої ваги набуває психологічний фактор, адже рішення часто приймаються в умовах емоційного напруження, дефіциту часу та ризику. Саме тому зростає значення лідерства, комунікаційної культури й колективної відповідальності керівників різних рівнів.

У період воєнного стану процес прийняття управлінських рішень в аграрних підприєм-

ствах перетворився на динамічну систему оперативного реагування, де пріоритетами виступають гнучкість, швидкість і стійкість до ризиків. Управлінські рішення перестали бути суто інструментом планування — вони стали ключовим елементом системи виживання й відновлення агробізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управлінські рішення в аграрному секторі мають багаторівневий, комплексний характер та охоплюють стратегічні, тактичні й оперативні аспекти. Розглянуто ключові класифікаційні ознаки рішень: за рівнем управління, горизонтом планування, видом інформаційної забезпеченості, рівнем ризику та масштабом впливу на виробничу систему. Показано, що специфіка аграрного виробництва, зумовлена сезонністю, залежністю від природних факторів і високою матеріаломісткістю процесів, формує унікальні вимоги до процесу прийняття рішень. Доведено, що воєнний стан та нестабільність зовнішнього середовища істотно ускладнюють процес управління аграрними підприємствами. Підвищення цін на ресурси, логістичні розриви, ризики втрати урожаю та непередбачувані зміни кон'юнктури ринку вимагають від менеджменту більшої адаптивності та оперативності. Для ефективного функціонування аграрних підприємств у воєнних умовах важливо поєднувати короткострокові антикризові дії з довгостроковим стратегічним баченням розвитку. Це дозволить не лише мінімізувати втрати, а й сформулювати основу для післявоєнної реконструкції галузі, зміцнення продовольчої безпеки держави та відновлення міжнародних позицій України на аграрному ринку.

Література:

1. Красников Є. В. Впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2024. Вип. 1. С. 104—118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_11
2. Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала. 2025. № 3. С. 110—119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_3_15
3. Романенко С. В., Жарлінська Р. Г. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. Ефективна економіка.

2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41

4. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 87—96.

References:

1. Krasnykov, Ye.V. (2024), "Implementation of a communicative approach to management decision-making", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku*, vol. 1, pp. 104—118, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_11 (Accessed 20 Dec 2025).

2. Ol'shans'kyj, O.V. Maslosh, O.V. and Kasatkina, M.V. (2025), "Methodology for adapting management decisions for agro-industrial enterprises in times of crisis", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 3, pp. 110—119, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2025_3_15 (Accessed 20 Dec 2025).

3. Romanenko, S.V. and Zharlins'ka, R.H. (2025), "Personnel management in martial law: challenges and solutions", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41 (Accessed 20 Dec 2025).

4. Skopenko, N.S. Mostens'ka, T.H. Kovtun, O.A. Zahorul'ko, A.O. and Yer'omin, M.V. (2025), "Making management decisions under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 87—96.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 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 338.436:331.1:005.336-044.247

М. А. Однорог,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6650-6181>

Н. О. Рибак,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0740-2323>

С. В. Курінний,

магістрант, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1643-8117>

М. А. Пеклін,

магістрант, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5938-4943>

С. Є. Шапалін,

магістрант, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8626-4979>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.140

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН, БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ І ВАРТІСТЮ АГРОБІЗНЕСУ

M. Odnorog,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Rybak,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University

S. Kurinnyi,

Master's student, Bila Tserkva National Agrarian University

M. Peklin,

Master's student, Bila Tserkva National Agrarian University

S. Shapalin,

Master's student, Bila Tserkva National Agrarian University

INTEGRATION OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS, BUSINESS MODELS, AND PRODUCTION INFRASTRUCTURE IN AGRIBUSINESS CAPACITY AND VALUE MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти інтеграції соціально-трудових відносин, бізнес-моделі підприємства та виробничої інфраструктури в системі управління потенціалом і вартістю агробізнесу. Обґрунтовано, що в умовах трансформації аграрної економіки, посилення конкурентного середовища та зростання вимог до ефективності використання ресурсів особливого значення набуває комплексний підхід до управління розвитком аграрних підприємств. Доведено, що ізольоване управління трудовими ресурсами, інфраструктурними елементами або фінансово-економічними показниками не забезпечує стійкого зростання вартості агробізнесу та його довгострокової конкурентоспроможності.

Розкрито роль соціально-трудових відносин як ключового чинника формування та відтворення трудового потенціалу аграрних підприємств, підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та соціальної стабільності в сільській місцевості. Визначено місце бізнес-моделі в системі управління агробізнесом як інструменту узгодження ресурсних можливостей підприємства з ринковими вимогами, стратегічними цілями та очікуваннями зацікавлених сторін. Проаналізовано вплив виробничої інфраструктури та аграрного сервісу на ефективність виробничих процесів, рівень витрат, якість продукції та інвестиційну привабливість аграрних підприємств.

Обґрунтовано інтеграційний підхід до управління потенціалом агробізнесу, який передбачає системну взаємодію соціально-трудових, організаційно-економічних та інфраструктурних складових. Показано, що їх узгоджений розвиток створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження операційних ризиків, забезпечення сталого розвитку та зростання ринкової вартості аграрних підприємств. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків у процесі формування стратегій розвитку, удосконалення системи управління персоналом, оптимізації бізнес-моделі та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення вартості агробізнесу в сучасних економічних умовах. Доведено, що інтеграція розглянутих складових управління дозволяє сформувати цілісну систему створення економічної та соціальної цінності, орієнтовану на довгострокову перспективу. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню адаптивності аграрних підприємств до змін ринкової кон'юнктури, посиленню інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентних позицій агробізнесу. Отримані результати можуть бути використані в наукових дослідженнях, освітньому процесі та практичній діяльності суб'єктів аграрного підприємництва, а також органів управління аграрним сектором економіки. Запропоновані положення мають універсальний характер і можуть застосовуватися для підприємств різних організаційно-правових форм та масштабів діяльності. Це розширює можливості практичного використання результатів дослідження. Особлива увага приділяється умовам функціонування агробізнесу України. У сучасному соціально-економічному середовищі, що підтверджує актуальність теми.

The article examines the theoretical and applied aspects of integrating social and labor relations, business models, and production infrastructure into the system of managing agribusiness potential and value. It is argued that in the context of the transformation of the agricultural economy, increased competition, and growing demands for efficient use of resources, a comprehensive approach to managing the development of agricultural enterprises is of particular importance. It is proven that isolated management of labor resources, infrastructure elements, or financial and economic indicators does not ensure sustainable growth in the value of agribusiness and its long-term competitiveness.

The role of social and labor relations as a key factor in the formation and reproduction of the labor potential of agricultural enterprises, increasing labor productivity, staff motivation, and social stability in rural areas is revealed. The place of the business model in the agribusiness management system as a tool for aligning the resource capabilities of the enterprise with market requirements, strategic goals, and stakeholder expectations is determined. The influence of production infrastructure and agricultural services on the efficiency of production processes, cost levels, product quality, and the investment attractiveness of agricultural enterprises is analyzed.

An integrated approach to agribusiness potential management is justified, which involves systematic interaction between social and labor, organizational and economic, and infrastructural components. It is shown that their coordinated development creates the conditions for improving resource efficiency, reducing operational risks, ensuring sustainable development, and increasing the market value of agricultural enterprises. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the conclusions obtained in the process of forming development strategies, improving the personnel management system, optimizing the business model, and substantiating management decisions aimed at increasing the value of agribusiness in modern economic conditions. It has been proven that the integration of the considered management components allows for the formation of a comprehensive system for creating economic and social value, focused on the long term. The implementation of this approach contributes to increasing the adaptability of agricultural enterprises to changes in market conditions, enhancing investment attractiveness, and strengthening the competitive position of agribusiness. The results obtained can be used in scientific research, the educational process, and the practical activities of agricultural entrepreneurs, as well as by the authorities managing the agricultural sector of the economy. The proposed provisions are universal in nature and can be applied to enterprises of various organizational and legal forms and scales of activity. The implementation of this approach contributes to increasing the adaptability of agricultural enterprises to changes in market conditions, enhancing investment attractiveness, and strengthening the competitive position of agribusiness. The results obtained can be used in scientific research, education, and practical activities of agricultural entrepreneurs, as well as by authorities managing the agricultural sector of the economy. The proposed provisions are universal in nature and can be applied to enterprises of various organizational and legal forms and scales of activity. This expands the possibilities for the practical application of the research results. Particular attention is paid to the conditions of agribusiness in Ukraine. In the current socio-economic environment, this confirms the relevance of the topic.

Ключові терміни: інтеграція, соціально-трудові відносини, бізнес-модель, виробнича інфраструктура, управління потенціалом, вартість агробізнесу.

Key words: integration, social and labor relations, business model, production infrastructure, capacity management, agribusiness value.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки відбувається в умовах структурних

трансформацій, поглиблення ринкових відносин, глобалізації продовольчих ринків та зростання невизначеності зовнішнього середовища. За таких обставин аграрні підприємства змушені функціонувати в ситуації обмежених ресурсів, високих виробничих ризиків, посилен-

ня конкурентної боротьби та підвищених соціальних вимог до результатів господарської діяльності. Це зумовлює необхідність пошуку нових, більш комплексних і системних підходів до управління агробізнесом, орієнтованих не лише на забезпечення поточної ефективності, а й на довгострокове зростання його потенціалу та вартості.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері економіки аграрних підприємств, на практиці управління агробізнесом здебільшого зберігає фрагментарний характер. Соціально-трудові відносини, формування бізнес-моделі та розвиток виробничої інфраструктури часто розглядаються як відокремлені напрями управлінської діяльності, що не пов'язані між собою єдиною стратегічною логікою. Такий підхід обмежує можливості синергійного використання ресурсів, призводить до дисбалансів у розвитку підприємств і стримує процеси капіталізації агробізнесу. В умовах зростання ролі людського капіталу, інновацій та сервісної складової аграрного виробництва зазначені обмеження набувають особливої гостроти.

Соціально-трудові відносини в аграрному секторі характеризуються специфічними особливостями, зумовленими сезонністю виробництва, територіальною розосередженістю робочих місць, міграційними процесами та демографічними викликами сільських територій. Недостатня увага до питань мотивації, розвитку та відтворення трудового потенціалу негативно позначається на продуктивності праці, інноваційній активності та стабільності функціонування аграрних підприємств. Водночас бізнес-модель агробізнесу часто формується без належного врахування соціально-трудових чинників і реального стану виробничої інфраструктури, що знижує ефективність її реалізації та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Виробнича інфраструктура аграрних підприємств, включаючи транспортно-логістичні, енергетичні, сервісні та інформаційні елементи, відіграє визначальну роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів і формуванні конкурентних переваг. Проте в умовах обмежених інвестиційних ресурсів її розвиток часто має несистемний характер і не узгоджується з кадровою політикою та стратегічними цілями бізнес-моделі. Це зумовлює неефективне використання основного капіталу, зростання витрат і зниження інвестиційної привабливості агробізнесу.

Таким чином, виникає науково-практична проблема відсутності цілісного інтеграційного підходу до управління соціально-трудовими

відносинами, бізнес-моделлю та виробничою інфраструктурою аграрних підприємств у контексті формування їх потенціалу та зростання вартості. Розв'язання цієї проблеми безпосередньо пов'язане з важливими науковими завданнями, серед яких розробка теоретико-методологічних засад системного управління агробізнесом, обґрунтування механізмів взаємодії ключових складових його розвитку, а також удосконалення підходів до оцінки вартості аграрних підприємств з урахуванням нематеріальних і інфраструктурних чинників.

Практичний аспект проблеми полягає в необхідності формування таких управлінських рішень, які забезпечували б підвищення ефективності використання трудового та виробничого потенціалу, зниження ризиків господарської діяльності, посилення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності агробізнесу. Реалізація інтеграційного підходу до управління дозволить аграрним підприємствам не лише підвищити поточні економічні результати, а й створити умови для сталого розвитку, зростання ринкової вартості та зміцнення соціально-економічного потенціалу сільських територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних і практичних основ інтеграції соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури в управлінні потенціалом і вартістю агробізнесу займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О. Амоша, О. Білик, І. Гнибіденко, Б. Данілішин, Р. Дарендорф, О. Жадан, А. Колот, Н. Лук'яненко, М. Мескон, Г. Назарова, І. Новак, О. Новікова, Н. Павловська, І. Петрова, М. Погорелов, В. Савченко, М. Семикіна, Р. Хендерсон, А. Чухно та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка інтегрованого підходу до управління соціально-трудовими відносинами, бізнес-моделлю та виробничою інфраструктурою аграрних підприємств, спрямованого на ефективне формування й використання потенціалу агробізнесу та забезпечення зростання його ринкової вартості в умовах сучасних економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток агробізнесу на сучасному етапі характеризується поглибленням структурних

змін, зростанням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, цифровізацією виробничих процесів та підвищенням ролі нематеріальних чинників у формуванні економічних результатів діяльності підприємств. За цих умов зростає значення комплексного управління, яке ґрунтується на інтеграції економічних, соціальних, організаційних та інфраструктурних складових функціонування аграрних підприємств. Особливої актуальності набуває поєднання соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури як ключових детермінант управління потенціалом і вартістю агробізнесу.

Соціально-трудові відносини в аграрному секторі формуються під впливом специфіки сільськогосподарського виробництва, що проявляється у сезонному характері робіт, залежності результатів праці від природно-кліматичних умов, високому рівні фізичного навантаження та територіальній віддаленості виробничих об'єктів [1, с. 8]. У цих умовах трудові ресурси стають одним із найбільш вразливих елементів потенціалу підприємства. Недостатній рівень мотивації працівників, міграція сільського населення, старіння кадрового складу та дефіцит кваліфікованих спеціалістів негативно впливають на продуктивність праці й економічну стійкість агробізнесу [2, с. 66].

Водночас ефективно вибудована система соціально-трудових відносин здатна перетворити людський капітал на стратегічний ресурс розвитку. Вона охоплює механізми оплати та стимулювання праці, умови зайнятості, соціальний захист, професійний розвиток і участь персоналу в управлінні підприємством. Інтеграція цих елементів у загальну систему управління дозволяє підвищити лояльність працівників, зменшити плинність кадрів і сформувати сприятливе соціальне середовище, що є важливою передумовою реалізації довгострокової стратегії розвитку аграрного підприємства.

Функціонування соціально-трудових відносин нерозривно пов'язане з бізнес-моделлю підприємства, яка визначає спосіб створення, доставки та привласнення цінності. У сучасному агробізнесі бізнес-модель включає не лише виробничу складову, а й логістику, сервіс, взаємодію з постачальниками, переробними підприємствами та кінцевими споживачами. Вибір бізнес-моделі зумовлює потребу в певній структурі трудових ресурсів, рівні їх кваліфікації та організації праці. Наприклад, орієнтація на інноваційні технології та глибоку переробку продукції потребує за-

лучення висококваліфікованого персоналу та створення відповідних умов праці [3, с. 61].

Інтеграція соціально-трудових відносин у бізнес-модель аграрного підприємства передбачає формування соціально орієнтованої стратегії, у межах якої персонал розглядається як актив, а не як джерело витрат. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності, підвищенню якості продукції та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку. Крім того, соціально відповідальна бізнес-модель дозволяє знизити операційні та репутаційні ризики, що має безпосередній вплив на вартість агробізнесу.

Виробнича інфраструктура виступає матеріально-технічною основою реалізації бізнес-моделі та ефективного використання трудового потенціалу. До її складу входять виробничі приміщення, машинно-тракторний парк, системи енергозабезпечення, транспортна та логістична інфраструктура, об'єкти зберігання й переробки продукції, а також інформаційно-комунікаційні технології. Рівень розвитку виробничої інфраструктури безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів, витрати та якість кінцевої продукції [4, с. 22].

Недостатній розвиток інфраструктури агробізнесу призводить до зростання собівартості продукції, втрат урожаю, порушення ритмічності виробництва та зниження конкурентоспроможності підприємств. Натомість інвестиції в модернізацію інфраструктури створюють умови для впровадження інноваційних технологій, автоматизації процесів та підвищення продуктивності праці. Важливо підкреслити, що ефективність таких інвестицій значною мірою залежить від узгодженості інфраструктурних рішень із бізнес-моделлю та системою соціально-трудових відносин.

Інтегрований підхід до управління передбачає розгляд соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури як взаємопов'язаних елементів єдиної системи. Їх узгоджений розвиток формує синергетичний ефект, який проявляється у зростанні сукупного потенціалу аграрного підприємства. Потенціал у цьому контексті слід розглядати як комплекс можливостей, що охоплює виробничі, трудові, фінансові, інноваційні та організаційні ресурси, здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей [5, с. 65].

Управління потенціалом агробізнесу на основі інтеграції зазначених складових дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань цін, кліматичних ризиків і трансформації рин-

ків збуту. Узгоджені управлінські рішення сприяють більш ефективному використанню ресурсів, мінімізації втрат і підвищенню результативності господарської діяльності [6, с. 22].

Особливої ваги інтеграція соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури набуває в контексті управління вартістю агробізнесу. У сучасних умовах вартість підприємства формується не лише на основі матеріальних активів і фінансових показників, а й з урахуванням нематеріальних чинників, серед яких ключову роль відіграють людський капітал, ефективність управління та інституційна стійкість. Соціально орієнтована політика у сфері праці підвищує інвестиційну привабливість підприємства, тоді як стабільна та гнучка бізнес-модель забезпечує прогнозованість грошових потоків.

Розвинена виробнича інфраструктура, у свою чергу, знижує операційні ризики та підвищує надійність функціонування аграрного підприємства. Це позитивно впливає на результати оцінки вартості агробізнесу, оскільки інвестори та кредитори враховують не лише поточний фінансовий стан, а й потенціал розвитку та здатність підприємства до сталого зростання. Таким чином, інтегрований підхід до управління дозволяє сформувати цілісну систему факторів вартості, яка відображає реальні можливості агробізнесу [7, с. 321].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інтеграція соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури є необхідною умовою ефективного управління потенціалом і вартістю агробізнесу. Такий підхід забезпечує системність управлінських рішень, сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку та формує передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом інтеграції соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури є необхідність урахування інституційного середовища функціонування агробізнесу. Державне регулювання аграрного сектору, податкова політика, система субсидій і дотацій, трудове законодавство та вимоги до соціальної відповідальності бізнесу безпосередньо впливають на можливості формування ефективних управлінських рішень. У цих умовах аграрні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі та інфраструктурні стратегії з урахуванням соціальних стандартів і нормативних обмежень, що підвищує складність управління, але водночас створює додат-

кові можливості для довгострокового розвитку.

Особливе місце в інтеграційних процесах посідає проблема узгодження інтересів різних стейкхолдерів агробізнесу. До них належать власники підприємств, менеджмент, працівники, постачальники ресурсів, споживачі продукції, органи місцевого самоврядування та держава. Соціально-трудові відносини виступають ключовим інструментом балансування цих інтересів, оскільки саме через механізми зайнятості, оплати праці, соціальних гарантій і корпоративної культури формується рівень соціальної стабільності підприємства. Інтеграція зазначених аспектів у бізнес-модель дозволяє мінімізувати конфлікти, підвищити довіру між учасниками виробничого процесу та створити сприятливі умови для реалізації стратегічних ініціатив.

У контексті управління потенціалом агробізнесу важливого значення набуває системний підхід до оцінки та розвитку людського капіталу. Трудовий потенціал не обмежується кількісними показниками зайнятості, а охоплює рівень освіти, професійні компетенції, досвід, здатність до інноваційної діяльності та адаптації до змін. Інтеграція соціально-трудових відносин у загальну систему управління потенціалом передбачає формування програм підвищення кваліфікації, розвитку персоналу та стимулювання інноваційної активності. Це, у свою чергу, підвищує ефективність використання виробничої інфраструктури та сприяє реалізації більш складних і технологічно орієнтованих бізнес-моделей.

Бізнес-модель аграрного підприємства в умовах сучасної економіки дедалі частіше трансформується у напрямі диверсифікації діяльності та розвитку аграрного сервісу. Окрім первинного виробництва сільськогосподарської продукції, підприємства активно залучаються до переробки, логістики, зберігання, сервісного обслуговування техніки та надання послуг іншим суб'єктам господарювання. Така трансформація бізнес-моделі потребує відповідного розвитку виробничої інфраструктури та зміни підходів до організації праці, що ще раз підтверджує необхідність інтегрованого управління.

Виробнича інфраструктура в цьому контексті виконує не лише допоміжну, а й стратегічну функцію. Її розвиток визначає можливості розширення масштабів діяльності, підвищення доданої вартості продукції та зміцнення позицій агробізнесу в ланцюгах створення вартості. Інвестиції в інфраструктуру мають

довгостроковий характер і потребують ретельного обґрунтування з позицій узгодженості з бізнес-моделлю та кадровим потенціалом. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до неефективного використання капіталу та зростання фінансових ризиків.

Інтеграція розглянутих складових набуває особливої актуальності в умовах переходу аграрного сектору до принципів сталого розвитку. Соціальна складова сталості безпосередньо пов'язана з якістю соціально-трудових відносин, економічна — з ефективністю бізнес-моделі, а екологічна — з технічним рівнем і екологічною орієнтацією виробничої інфраструктури. Комплексне управління цими елементами дозволяє аграрним підприємствам не лише досягати економічних результатів, а й виконувати соціальні та екологічні зобов'язання, що позитивно впливає на їх ринкову вартість і репутацію.

З позицій оцінки вартості агробізнесу інтегрований підхід дозволяє більш повно врахувати нематеріальні активи та прихований потенціал підприємства. Людський капітал, ефективність управлінських процесів, рівень інфраструктурного забезпечення та соціальна стабільність колективу формують додаткову вартість, яка не завжди відображається у фінансовій звітності, але істотно впливає на інвестиційні рішення. Саме тому при оцінці агробізнесу доцільно поєднувати фінансові методи з якісним аналізом інтеграційних факторів розвитку.

Запропонований у дослідженні підхід до інтеграції соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури дозволяє сформулювати методологічну основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління аграрними підприємствами. Він орієнтований на довгострокову перспективу та враховує специфіку функціонування агробізнесу в умовах структурних трансформацій економіки. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню потенціалу аграрних підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості та зростанню ринкової вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління потенціалом і вартістю агробізнесу в сучасних умовах потребує застосування інтегрованого підходу, який поєднує соціально-трудові відносини, бізнес-модель та виробничу інфраструктуру в єдину систему управління. Доведено, що

ізольоване функціонування зазначених складових не дозволяє повною мірою реалізувати наявний економічний і соціальний потенціал аграрних підприємств та забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність.

Обґрунтовано, що соціально-трудові відносини є ключовим чинником формування людського капіталу агробізнесу та суттєво впливають на продуктивність праці, інноваційну активність і соціальну стійкість підприємств. Інтеграція соціально-трудових аспектів у бізнес-модель дозволяє трансформувати трудові ресурси зі статті витрат у стратегічний актив, що сприяє зростанню економічної результативності та ринкової привабливості аграрного бізнесу.

Встановлено, що бізнес-модель аграрного підприємства визначає логіку створення доданої вартості та виступає сполучною ланкою між соціально-трудовими відносинами й виробничою інфраструктурою. Її адаптація до сучасних викликів аграрного сектору, зокрема диверсифікації діяльності, розвитку аграрного сервісу та впровадження інновацій, потребує узгодженого розвитку кадрового потенціалу та інфраструктурного забезпечення.

Доведено, що виробнича інфраструктура є матеріальною основою реалізації бізнес-моделі та ефективного використання трудового потенціалу. Інвестиції в її модернізацію сприяють зниженню операційних витрат, підвищенню якості продукції та зростанню стійкості агробізнесу до зовнішніх ризиків. У поєднанні з ефективними соціально-трудовими відносинами це створює синергетичний ефект, який позитивно відображається на сукупному потенціалі підприємства.

Зроблено висновок, що інтеграція соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури виступає важливим інструментом управління вартістю агробізнесу. Такий підхід дозволяє більш повно врахувати нематеріальні чинники формування вартості, зокрема людський капітал, управлінську ефективність і соціальну стабільність, що підвищує інвестиційну привабливість аграрних підприємств і сприяє їх сталому розвитку.

Перспективи подальших наукових розвідок у межах обраної тематики доцільно спрямувати на розробку кількісних методик оцінювання впливу інтеграції соціально-трудових відносин, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури на ринкову вартість агробізнесу. Важливим напрямом подальших досліджень є також формування економіко-математичних моделей

оптимізації управлінських рішень з урахуванням соціальних, інфраструктурних та інституційних чинників. Крім того, перспективним є вивчення практичних аспектів впровадження інтегрованих управлінських підходів на аграрних підприємствах різних організаційно-правових форм і масштабів діяльності, а також аналіз їх ефективності в умовах цифровізації та переходу аграрного сектору до принципів сталого розвитку.

Література:

1. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. Економіка АПК. 2013. № 1. С. 8.

2. Данкевич А. Є. Інституційні аспекти розвитку агрохолдингів. Економічний простір. 2013. № 75. С. 66.

3. Духницький Б. В. Світове виробництво сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 61.

4. Зінчук Т. О., Ніколюк О. М., Пивовар П. В. Особливості функціонування вертикально-інтегрованих бізнес структур холдингового типу в аграрному секторі. Економіка АПК. 2019. № 9. С. 22.

5. Ніценко В. С. Теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 65.

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

7. 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.

References:

1. Andriychuk, 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. 8.

2. Dankevych, A. Ye. (2013), "Institutional aspects of the development of agricultural holdings", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 75, pp. 66.

3. Dukhnys'kyj, B. V. (2019), "World agricultural production", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 61.

4. Zinchuk, T. O. Nykoliuk, O. M. and Pyvovaryar, P. V. (2019), "Features of the functioning of vertically integrated holding-type business structures in the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 22.

5. Nitsenko, V. S. (2014), "Theoretical principles of the functioning of vertically integrated structures in the agro-industrial complex", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 65.

6. 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.

7. 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.

Стаття надійшла до редакції 31.12.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nauka.com.ua>



Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 338.2

А. Д. Андрющенко,
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-2740>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.147

ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ БІОІННОВАЦІЙ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

A. Andriushchenko,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

TRENDS IN THE APPLICATION OF BIOINNOVATIONS IN THE PHARMACEUTICAL BUSINESS

Зазначено, що стійкий інноваційний розвиток світової економіки повністю пов'язаний з рівнем і якістю людського потенціалу, у тому числі його основних форм: освітнього та наукового потенціалів. Інтелектуальний потенціал, втілений у людському, — це ключова конкурентна перевага держав та регіонів в епоху "економіки знань". Рівень розвитку системи освіти та науки, а також поширення знань, навичок, досвіду свідчать про зацікавленість держави у підвищенні якості людського потенціалу свого населення, на основі якого бачиться майбутнє інноваційного розвитку національної економіки. Участь держави у світових інтеграційних процесах формує загальний освітній та науковий простір, що зумовлює поєднання зусиль усіх країн — учасниць інтеграції з метою підвищення інноваційної складової суспільного відтворення. Міжнародні організації також відіграють важливу роль у забезпеченні умов для здобуття освіти та розвитку науки у країнах, незалежно від їх соціально-економічного рівня.

Визначено, економічні оцінки, що є на сьогоднішній день, дозволяють позначити такі тенденції розвитку біоіновацій: ринок біотехнологій — один з найбільш динамічних та розвиваються; біотехнології — інструмент вирішення глобальних проблем; динаміка зростання цього ринку (на відміну від ринку інтернет-технологій) має під собою реальних базис — наукові досягнення і продукцію, що реально випускається; економічний ефект від застосування біоіновацій комплексний та "проникає" фактично у всі товаропровідні галузі національної економіки.

Досліджено, що за прогнозами, до 2035 року ринкова капіталізація досягне 3219,76 млрд. доларів США. За прогнозами, темпи зростання становитимуть 6,15% на рік у період з 2026 по 2035 рік. Північна Америка домінувала на світовому ринку, займаючи найбільшу частку 36% у 2025 році. Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструватиме значний середньорічний темпи зростання в період з 2025 по 2034 рік. За прогнозами, північноамериканський фармацевтичний ринок зросте з 635,31 млрд. доларів США в 2025 році до 1043,48 млрд. доларів США до 2034 року, при середньорічному темпі зростання в 5,67%.

It is noted that the sustainable innovative development of the world economy is fully connected with the level and quality of human potential, including its main forms: educational and scientific potential. Intellectual potential embodied in human is a key competitive advantage of states and regions in the era of the "knowledge economy". The level of development of the education and science system, as well as the spread of knowledge, skills, and experience indicate the interest of the state in improving the quality of the human potential of its population, on the basis of which the future of the innovative development of the national economy is seen. The participation of the state in global integration processes forms a common educational and scientific space, which determines the combination of efforts of all countries participating in the integration in order to increase the innovative component of social reproduction. International organizations also play an important role in ensuring the conditions for obtaining education and developing science in countries, regardless of their socio-economic level.

It is determined that the economic assessments available today allow us to identify the following trends in the development of bioinnovations: the biotechnology market is one of the most dynamic and developing; biotechnology is a tool for solving global problems; the growth dynamics of this market (unlike the Internet technology market) has a real basis — scientific achievements and products that are actually produced; the economic effect of the use of bioinnovations is complex and "penetrates" virtually all commodity-producing sectors of the national economy. It was studied that, according to forecasts, by 2035, market capitalization will reach 3219.76 billion US dollars. According to forecasts, the growth rate will be 6.15% per year in the period from 2026 to 2035. North America dominated the global market, occupying the largest share of 36% in 2025. The Asia-Pacific region is expected to exhibit a significant CAGR between 2025 and 2034. The North American pharmaceutical market is projected to grow from US\$635.31 billion in 2025 to US\$1,043.48 billion by 2034, at a CAGR of 5.67%.

Ключові слова: інноваційний розвиток, світова економіка, інтеграційні процеси, соціально-економічний рівень, біотехнології, ринкова капіталізація, фармацевтичний ринок.

Key words: innovative development, world economy, integration processes, socio-economic level, biotechnology, market capitalization, pharmaceutical market.

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

Стійкий інноваційний розвиток світової економіки повністю пов'язаний з рівнем і якістю людського потенціалу, у тому числі його основних форм: освітнього та наукового потенціалів. Інтелектуальний потенціал, втілений у людському, — це ключова конкурентна перевага держав та регіонів в епоху "економіки знань". Рівень розвитку системи освіти та науки, а також поширення знань, навичок, досвіду свідчать про зацікавленість держави у підвищенні якості людського потенціалу свого населення, на основі якого бачиться майбутнє інноваційного розвитку національної економіки. Участь держави у світових інтеграційних процесах формує загальний освітній та науковий простір, що зумовлює поєднання зусиль усіх країн — учасниць інтеграції з метою підвищення інноваційної складової суспільного відтворення. Міжнародні організації також відіграють важливу роль у забезпеченні умов для здобуття освіти та розвитку науки у країнах, незалежно від їх соціально-економічного рівня.

Якісна характеристика впливу інновацій на підприємства була предметом численних досліджень на різні періоди часу. Тісний зв'язок підприємництва з інноваціями наголошував на Й.А. Шумпетер (1883—1950), оскільки, на його думку, пошук підприємцями нових факторів виробництва призводив до нововведень.

Міжнародні дослідження показують, що загалом інвестиції у біонновації практично подвоїлися за останні 25—30 років, світова спільнота усвідомлює значущість та важливість біонновацій у питанні стратегічного розвитку держави та підвищення її статусу на світовому майданчику. Згідно з даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, високотехнологічні галузі Швейцарії, Швеції, США, Китаю навіть під час пандемії інвестували в біонновації на досить високому рівні [1]. Китай займає високі позиції в Глобальному інноваційному індексі за кількістю патентів, товарних знаків та промислових зразків у рази випереджаючи інші держави, що активно розвиваються в інноваційній сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемні аспекти процесів використання результатів науково-технічного прогресу у

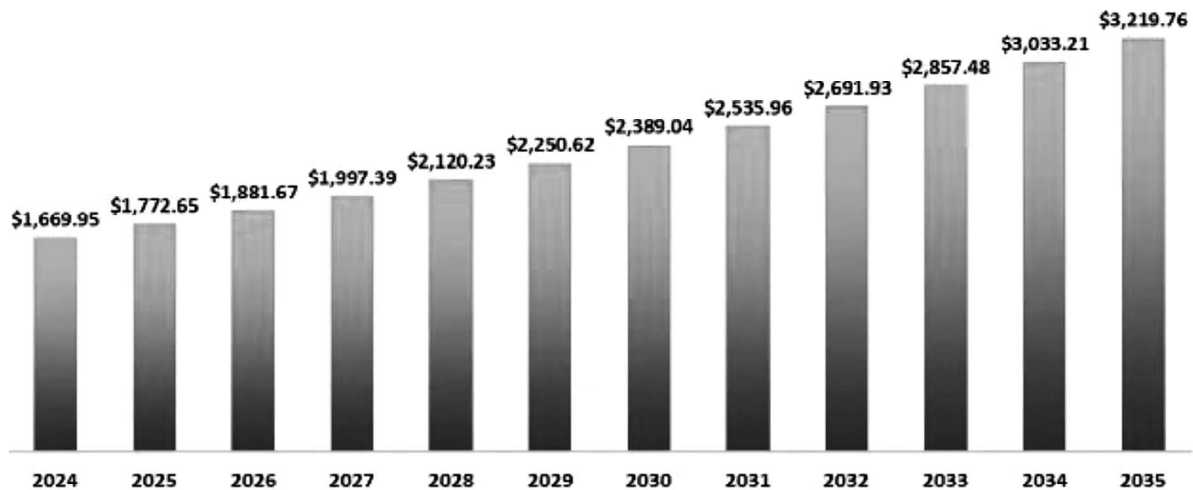


Рис. 1. Прогноз розвитку фармацевтичних компаній, млрд доларів США

бізнесі як фактору економічного розвитку суспільства відображені у багатьох працях видатних вчених, зокрема: О. Балацького, В. Голян, М. Гузева, Б. Данилишина, А. Ендреса, С. Ілляшенка, Є. Мішеніна, К. Ріхтера, С. Сухорукової, В. Трегобчука, С. Харічкова, М. Хвесика, Ю. Яковця та ін. Однак попри значну кількість досліджень із означеної проблематики, питання негативних економічних наслідків реалізації результатів науково-технічного прогресу, особливо біоінновацій, вивчені недостатньо мірою і потребують подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження тенденції розвитку біоінновацій у фармацевтичному бізнесі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічні оцінки, що є на сьогоднішній день, дозволяють позначити такі тенденції розвитку біоінновацій:

1. ринок біотехнологій — один з найбільш динамічних та розвиваються;
2. біотехнології — інструмент вирішення глобальних проблем;
3. динаміка зростання цього ринку (на відміну від ринку інтернет-технологій) має під собою реальних базис — наукові досягнення і продукцію, що реально випускається;
4. економічний ефект від застосування біоінновацій комплексний та "проникає" фактично у всі товаропровідні галузі національної економіки.

Ринок біоінновацій і продуктів, отриманих в результаті їх застосування, є одним з най-

більш динамічних і швидко розвиваються у світі, причому як за інвестиційною активністю компаній (що легко відстежити на підставі аналізу динаміки фондових індексів з біотехнологічних компаній), так і за обсягом продажів продукції компаній-виробників (якщо, наприклад, зіставити з динамікою).

Таким чином, темпи зростання біотехнологічного індексу були в цілому вищі за середні за NASDAQ, при тому, що загальні ретроспективні тенденції динаміки в обох індексів схожі (про що говорить високе значення лінійного коефіцієнта кореляції між ними — 0,731) [2]. Природно, що ринок цінних паперів біотехнологічних компаній відносно новий і тому більш нестабільний, в них, як правило,кладаються інвестори, які віддають перевагу високу прибутковість за високого ступеня ризику (тобто, як правило, найбільш "спекулятивна" частина капіталу), вони більш схильні до криз [3]. Але можна з достатньою мірою впевненості говорити про те, що цінні папери біотехнологічних компаній — аж ніяк не "мильна бульбашка", якою виявилися папери інтернет-компаній: вони забезпечені реальними, а не віртуальними, активами (причому в цих активах дуже велика частка "нематеріальної" частини: патентів, ліцензій на об'єкти інтелектуальної галузі, див. дані з НДДКР фармацевтичних компаній в рис. 1).

За прогнозами, до 2035 року ринкова капіталізація досягне 3219,76 млрд. доларів США. За прогнозами, темпи зростання становитимуть 6,15% на рік у період з 2026 по 2035 рік. Північна Америка домінувала на світовому ринку, займаючи найбільшу частку 36% у 2025 році.

Таблиця 1. Ключові показники та загальний огляд темпів розвитку біоінновацій

Метрика	Деталі
Розмір ринку в 2025 році	1772,65 млрд доларів США
Прогнозований розмір ринку в 2035 році	3219,76 млрд доларів США
Середньорічний темп зростання (2026–2035 рр.)	6,15%
Ведучий регіон	Північна Америка на 36%
Сегментація ринку	За типом молекули, за продуктом, за типом, за захворюванням, за способом введення, формою випуску, віковою групою, кінцевим користувачем, регіоном.
Ключові гравці	F. Hoffmann-La Roche Ltd., Novartis AG, AbbVie Inc., Johnson & Johnson Services, Inc., Merck & Co., Inc., Pfizer Inc.

Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструватиме значний середньорічний темпи зростання в період з 2025 по 2034 рік. За прогнозами, північноамериканський фармацевтичний ринок зросте з 635,31 млрд. доларів США в 2025 році до 1043,48 млрд. доларів США до 2034 року, при середньорічному темпі зростання в 5,67%.

За прогнозами, обсяг фармацевтичного ринку США зросте з 520,4 млрд. доларів США в 2025 році до приблизно 965 млрд. доларів США до 2035 року, при середньорічному темпі зростання 6,37%. Обсяг фармацевтичного ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону в 2024 році оцінювався в 434,19 млрд. доларів США і, згідно з прогнозами, досягне 855,68 млрд. доларів США до 2034 року, демонструючи середньорічний темп зростання в 7,02%. Європейський фармацевтичний ринок, що оцінюється в 467,59 млрд. доларів США в 2024 році, за прогнозами, досягне 820,05 млрд. доларів США до 2034 року, демонструючи середньорічний темп зростання в 5,78%. Обсяг фармацевтичного ринку Близького Сходу та Африки в 2024 році оцінювався в 75,15 млрд. доларів США і, як очікується, досягне 141,3 млрд. доларів США до 2034 року, демонструючи середньорічний темп зростання в 6,52%. За прогнозами, обсяг фармацевтичного ринку Латинської Америки зросте з 91,85 млрд. доларів США в 2024 році до 172,71 млрд. доларів США до 2034 року, при середньорічному темпі зростання в 6,52%.

За типом молекул сегмент традиційних лікарських препаратів займав основну частку ринку в 2024 році. У сегменті брендованої продукції домінуючу частку ринку займав брендований сегмент, який становив певну частку у 2024 році. За прогнозами, сегмент дженериків зростатиме із середньорічним темпом зростання в період з 2025 по 2034 рік. За типом, 2024 року сегмент рецептурних препаратів займав основну частку ринку. У сег-

менті безрецептурних препаратів спостерігається значне зростання за видами у період з 2025 по 2034 рік.

У сегменті захворювань найбільшу частку ринку 2024 року забезпечив сегмент онкологічних захворювань. За способом застосування сегмент пероральних препаратів зайняв найбільшу частку ринку в 2024 році.

За прогнозами, сегмент парентеральних препаратів зростатиме найшвидшими темпами на ринку в період з 2025 по 2034 рік, залежно від способу запровадження.

За типом лікарської форми сегмент таблеток займав домінуючу частку ринку 2024 року.

За типом складу, сегмент аерозольних засобів, як очікується, зростатиме найшвидшими темпами протягом прогнозованого періоду.

У віковій групі сегмент дорослих домінував на ринку, займаючи певну частку 2024 року.

За прогнозами, у сегменті дітей та підлітків протягом прогнозованого періоду спостерігатиметься значне зростання з високим середньорічним темпом зростання.

2024 року сегмент лікарень займав домінуючу частку на фармацевтичному ринку серед кінцевих споживачів.

За прогнозами, у період з 2025 по 2034 рік сегмент клінік зростатиме найшвидшими темпами серед кінцевих користувачів (табл. 1).

Симптоматичне зростання споживчого ринку біоінновацій у світі (який, на відміну від фондових індексів, має стійку позитивну динаміку). Необхідно зазначити, що систематичне дослідження ринку біоінновацій статистичними відомствами окремих країн і міжнародних організацій, за даними автора, не ведеться.

Біоінновації, їх активне використання в медицині, сільському господарстві та промисловості фактично відкривають нову епоху у вирі-

шенні глобальних проблем світового господарства [4, с.25]. Починаючи із середини ХХ ст. перед людством з усією очевидністю постає ціла низка проблем, вирішення яких безпосередньо впливає на існування, більше того, на виживання людства. Це — глобальні проблеми.

З них, мабуть, найбільш значущими є чотири:

- екологічна
- роззброєння та нерозповсюдження зброї масового знищення
- демографічна
- природоресурсна (в т.ч. сировинна, енергетична, продовольча)

З усієї сукупності глобальних проблем світового господарства розвиток біоінновацій безпосередньо зачіпає продовольчу проблему, демографічну та екологічну проблему (попутно роблячи внесок у вирішення енергетичної проблеми).

Продовольча проблема. Використання біоінновацій дає змогу радикально підвищити віддачу від сільськогосподарських виробництв. По-перше, за рахунок зміни геномів рослин, що дозволяє, залежно від видів модифікацій гена, підвищити врожайність рослин, зробити рослини стійкими до шкідливих комах (зокрема, відомий приклад генно-модифікованої картоплі, стійкої до колорадського жука), до гербіцидів та кліматичних умов [5]. По-друге, біоінновації дозволяють суттєво розширити кормову базу тваринництва (за рахунок застосування одержуваних біоінноваційним шляхом білково-вітамінних добавок або окремих життєво важливих амінокислот).

Нарешті, на сьогоднішній день на світових торгових майданчиках представлені генно-модифіковані фрукти (яблука, папайя), овочі (картопля) та бобові, насамперед ГМ-соя, яка, за даними Міжнародної служби з впровадження агропромислових біоінновацій (International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications — ISAAA), становить близько 46% від загальних посівів сої у світі. Симптоматичні також дані щодо інших культур (бавовна — 20%, канولا — 11%, маїс — 7%).

Демографічна проблема. За даними Організації у справах біоінноваційної промисловості (Biotechnology Industry Organization — BIO) близько 155 ліків і вакцин, при виробництві яких використовувалися біотехнології, отримали схвалення Управління США з продовольства та лікарських засобів (U.S. Food and Drug Administration — FDA) ці кошти застосовува-

лися при лікуванні близько 325 мільйонів людей по всьому світу (причому більшість цих ліків, близько 70%, вийшли на ринок за останні 6 років).

З біоінноваціями пов'язане і найближче майбутнє масової медицини, найсерйознішими викликами для якої на сьогоднішній день є невиліковність низки масових захворювань, зокрема СНІДу, раку на пізніх стадіях, розсіяного склерозу, діабету та інших. За даними, на стадії клінічних випробувань, на сьогоднішній день, знаходяться близько 370 ліків та вакцин, застосування яких у перспективі може зробити лікування цих захворювань реальністю [2].

Енергетична проблема. З точки зору вирішення даної глобальної проблеми актуальними можуть бути такі напрями (тут хотілося б особливо підкреслити, що нижче перераховані ті прикладні напрямки застосування біотехнологій, які або вже активно використовуються у виробництві (в т.ч. і в Україні), або ті, що перейшли зі стадії НДР (науково-дослідних робіт) в стадію ОКР (дослідно-конструкторські розробки):

— Підвищення нафтовіддачі — регулювання мікрофлори пластів з метою продукування нафтовитискаючих сполук, застосування полімерів (на базі акриламідів), мікробних полісахаридів та ін. емульгуючих спецагентів.

— Видалення метану з вугільних пластів з використанням метанотрофних бактерій.

— Видобуток міді, урану, благородних металів, цинку, кобальту, нікелю, рідкісних та інших металів. Проведено дослідно-промислові випробування бактеріально-хімічного вилугування міді із позабалансових руд і показано високу його економічність.

— Залучення в експлуатацію родовищ рудного золота та переробка завзятих золотомісних концентратів.

— Боротьба з біокорозією нафтопроводів та інших комунікацій.

З погляду вирішення різних аспектів екологічної проблеми особливе значення мають такі напрями біоінновації:

— розробка методів комплексної біоінноваційної оцінки конкретної екологічної ситуації в екологічно неблагополучних регіонах;

— застосування комплексних біопрепаратів та біоінновацій для усунення локальних екологічних катастроф;

— використання технологій біоремедіації локальних природних регіонів з відновленням

оптимального мікробіологічного та хімічного складу ґрунтів, ґрунтових вод, природних водойм, річок, струмків тощо;

— розробка біотехнологічних засобів знищення хімічної зброї;

— аеробна та анаеробна переробка промислових відходів та очищення стічних вод.

— біофільтрація, дезодорування та знезараження повітря [6, с. 169].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Динаміка зростання біоіндустрії (на відміну, наприклад, від ринку інтернет-технологій) має під собою реальний базис — наукові досягнення і реально, що випускається продукцію: на ринок виходять відчутні, матеріальні продукти, які знаходять свій попит.

Очевидно, що біоінновації — мультиефективна галузь науки, що проникає практично у всі сектори національної економіки, у кожному їх застосування може істотно збільшити їх економічну ефективність.

На сьогоднішній день серед усіх зазначених напрямів особливо помітними і значущими (в економічному сенсі) є два: фармацевтична промисловість і сільське господарство.

На фармацевтичну промисловість припадає понад половина загального обсягу продажу продукції (77%, що еквівалентно приблизно 32,3 млрд. дол.), отриманої з використанням біоінновацій. У цьому секторі зосереджені найбільші гравці. Крім того, вона споживає більше всіх інвестицій (повний цикл розробки та виведення на ринок нових ліків триває 10—15 років і "коштує" 800 млн дол., дженерика — відповідно, близько року і 1—2 млн дол. Дані з капіталізації та сфер діяльності провідних гравців ринку фармацевтичних.

На сільське господарство припадає приблизно 18% загального обсягу продажу біоінноваційної продукції (приблизно 7,5 млрд. дол). При цьому на сьогоднішній день цей сектор, на наш погляд, більш комерціалізований, ніж ринок фармацевтичних біоінновацій. Вже з 1996 р. насіння генно-модифікованих рослин доступне у відкритому продажу.

Література:

1. Naonal Bioeconomy Blueprint. Executive Summary, April 2012, Washington. https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/naonal_bioeconomy_blueprint_exec_sum_april_2012.pdf

2. The Bioeconomy to 2030. Designing a policy agenda Main Findings and Policy Conclusions. OECD International Futures Project, 2009.

available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/04/the-bioeconomy-to-2030_g1gha07e/9789264056886-en.pdf (Accessed 17 October 2025)

3. Побережна З., Левшук А. Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149>

4. Пушкар Т. А., Михайлова К. В., Тараннік Я. С. Трансфер знань і технологій як основа формування моделі відкритих інновацій. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 58. С. 24—28.

5. OECD, Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2023. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>

6. Ситник Йо. Формування механізму стимулювання інноваційно-технологічного розвитку на регіональному рівні. Проблеми економіки та управління. 2022. № 6. С. 163—174. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28861/vse-nove1-165-1761.pdf>

References:

1. Naonal Bioeconomy Blueprint. (2012), "Executive Summary, April 2012", Washington. available at: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/naonal_bioeconomy_blueprint_exec_sum_april_2012.pdf (Accessed 17 October 2025).

2. European Commission (2012), "Bioeconomy, Research and innovation", available at: <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy-en>. (Accessed 17 October 2025).

3. Poberezhna, Z. and Levshuk, A. (2024), "The concept of open innovation as a modern paradigm of sustainable development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149>

4. Pushkar, T. A., Mykhaylova, K. V., and Tarannik, Y.S. (2021), "Transfer of knowledge and technologies as the basis for the formation of a model of open innovations", *Infrastruktura rynku*, vol. 58, pp. 24—28.

5. OECD (2023), "Health at a Glance 2023: OECD Indicators", OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>

6. Sytnyk, Yo. (2022), "Formation of a mechanism for stimulating innovation and technological development at the regional level", *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, Vol. 6, pp 163—174. available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28861/vsenove1-165-1761.pdf>. (Accessed 18 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.