

АГРОСВІТ

№ 3 лютий 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.

№ 3 лютий 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 05.02.26 р.

Підписано до друку 05.02.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 26.1

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0502/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2026

У НОМЕРІ:

Захарчук О. В.

Сучасний стан логістичного забезпечення експорту зернових культур з України 4

Назаренко О. В.

ПДВ: генезис, етапи розвитку, особливості облікового супроводження та відображення в обліковій політиці підприємства 10

Лаврук В. В., Мазур Н. А., Гаврилюк В. М.

Управління формуванням фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору в контексті забезпечення продовольчої безпеки України 19

Боярко І. М., Трушкіна Н. В.

Методологічна культура як ключова детермінанта формування наукової компетентності дослідника 29

Ніконенко У. М., Олійник А. М.

Синергія менеджменту та інвестування як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства 39

Вагонова О. Г., Шаповал В. А., Романюк Н. М., Кукулюк О. І., Косинський П. О.

Економічне обґрунтування впровадження нових продуктів у стратегії розвитку підприємства 45

Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В., Задоя В. О., Пікуліна Н. Ю.

Інноваційний менеджмент підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації 56

Подольчук О. А., Дубініна М. В.

Звітність про фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу у форматі запитів стейкхолдерів для цілей управління 64

Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Белікова М. В., Безхлібна А. П., Журавльова С. М.

Інновації в організації харчування туристів на транспорті 74

Зоря О. П., Мауер Д. Р., Бурмінова М. В., Бондаренко О. Д., Ткаченко А. О.

Детермінанти сталого розвитку сільських територій та їх вплив на інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери 80

Лазарева О. В., Матвеев Я. В.

Можливості реалізації перспектив збалансованого землекористування у поствоєнний період 90

Негода Ю. В., Конюхов Д. А.

Методичні підходи до оцінки фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств 97

Левків Г. Я., Леськів Г. З., Хаврел М. О.

Фактор безпеки при розвитку логістичної інфраструктури України в умовах сьогодення 108

Макаренко А. П., Меліхов Є. В., Медведовський А. Г.

Удосконалення обліку та контролю собівартості послуг з перевезення вантажу на підставі аналізу господарської діяльності підприємства та вплив на макроекономічні показники 114

Хомовий С. М., Литвиненко В. С., Томілова-Яремчук Н. О., Заболотний В. С.

Особливості обліку і контролю цифрових активів у відносинах власників та моніторингових служб України: фіскальних органів, банківських установ та аудиторських підприємств 124

Струк Н. Р., Безпалько І. Р., Боровик Т. В.

Інтеграція маркетингової аналітики в управління логістичними операціями: синергія рішень у ланцюгах постачання 132

Дзямулич М. І., Косинський П. М.

Формування механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації 138

Зелінська А. М., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О., Бездітко О. Є.

Стратегічні HR-інновації в аграрному секторі України в умовах воєнного стану: від кадрової стійкості до антикрихітності персоналу 144

Михайленко О. Г., Огданська О. Д.

Міжнародні аспекти формування конкурентних переваг виробників біопалива в умовах глобальної трансформації 153

Музиченко А. О., Литвиненко В. С.

Фінансові результати підприємств агробізнесу: облікове забезпечення та аналітична оцінка 166

Савенко О. А.

Підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу в управлінні підприємством 175

Кузик Н. П., Венгер А. М., Гурська Л. Л., Черненко А. Б.

Галузево-орієнтовані підходи до аудиту зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств 181

Слободенюк А. С.

Методологія формування бізнес-моделей як основа конкурентоспроможності підприємства 188

Мочернюк А. М.

Класифікація бізнес-проектів житлового будівництва 193

Петльована Л. А.

Стратегічні підходи до управління екологічними інноваціями агробізнесу 198

Ковальов Д. Г.

Вплив інструментів фінансового регулювання на інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів 204

CONTENTS:

<u>Zakharchuk O.</u> CURRENT STATUS OF LOGISTICS SUPPORT FOR GRAIN EXPORTS FROM UKRAINE	4
<u>Nazarenko O.</u> VAT: GENESIS, STAGES OF DEVELOPMENT, FEATURES OF ACCOUNTING SUPPORT AND REFLECTION IN THE ACCOUNTING POLICY OF THE ENTERPRISE	10
<u>Lavruk V., Mazur N., Havryliuk V.</u> MANAGEMENT OF THE FINANCIAL AND CREDIT INFRASTRUCTURE FORMATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF ENSURING FOOD SECURITY OF UKRAINE	19
<u>Boiarko I., Trushkina N.</u> METHODOLOGICAL CULTURE AS A KEY DETERMINANT OF A RESEARCHER'S SCIENTIFIC COMPETENCE	29
<u>Nikonenko U., Oliynyk A.</u> SYNERGY OF MANAGEMENT AND INVESTMENT AS A TOOL FOR FORMING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE	39
<u>Vagonova O., Shapoval V., Romaniuk N., Kukuiuk O., Kosynskyi P.</u> ECONOMIC JUSTIFICATION OF NEW PRODUCT IMPLEMENTATION IN THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY	45
<u>Charkina T., Pikulina O., Zadoia V., Pikulina N.</u> INNOVATIVE MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	56
<u>Podolianchuk O., Dubinina M.</u> REPORTING ON THE FINANCIAL RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN THE FORMAT OF STAKEHOLDER REQUESTS FOR MANAGEMENT PURPOSES	64
<u>Kuklina T., Tsviliy S., Byelikova M., Bezkhlibna A., Zhuravlova S.</u> INNOVATIONS IN THE ORGANIZATION OF TOURIST CATERING IN TRANSPORT SERVICES	74
<u>Zoria O., Mauer D., Burminova M., Bondarenko O., Tkachenko A.</u> DETERMINANTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS AND THEIR IMPACT ON INVESTMENT AND PRODUCTION DYNAMICS OF THE AGRICULTURAL SECTOR	80
<u>Lazarieva O., Matvyeyev Y.</u> POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE PROSPECTS OF BALANCED LAND USE IN THE POST-WAR PERIOD	90
<u>Nehoda Yu., Koniukhov D.</u> METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL SUPPORT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	97
<u>Levkiv H., Leskiv H., Khavrel M.</u> THE SAFETY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN TODAY'S CONDITIONS	108
<u>Makarenko A., Melikhov Ye., Medvedovsky A.</u> IMPROVED SCOPE AND CONTROL OF THE PERFORMANCE OF SERVICES FROM THE TRANSPORTATION OF MATERIAL ON THE BASIS OF ANALYSIS OF GOVERNMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES AND INPUT INTO MACROECONOMIC INDICATORS	114
<u>Khomovij S., Lytvynenko V., Tomilova-Yaremchuk N., Zabolotnyi V.</u> PECULIARITIES OF ACCOUNTING AND CONTROL OF DIGITAL ASSETS IN THE RELATIONS BETWEEN OWNERS AND MONITORING SERVICES OF UKRAINE: FISCAL AUTHORITIES, BANKING INSTITUTIONS AND AUDIT FIRMS	124
<u>Struk N., Bezpalko I., Borovyk T.</u> INTEGRATION OF MARKETING ANALYTICS INTO LOGISTICS OPERATIONS MANAGEMENT: SYNERGY OF SOLUTIONS IN SUPPLY CHAINS	132
<u>Dziamulych M., Kosinskyi P.</u> FORMATION OF A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION	138
<u>Zelinska A., Tarasovich L., Lavrynenko S., Bezditko O.</u> STRATEGIC HR INNOVATIONS IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW: FROM WORKFORCE RESILIENCE TO ANTIFRAGILITY	144
<u>Mykhailenko O., Ohdanska O.</u> INTERNATIONAL ASPECTS OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF BIOFUEL PRODUCERS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATION	153
<u>Muzychenko A., Lytvynenko V.</u> FINANCIAL RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES: ACCOUNTING SUPPORT AND ANALYTICAL ASSESSMENT	166
<u>Savenko O.</u> APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MOTIVATION IN ENTERPRISE MANAGEMENT	175
<u>Kuzyk N., Venher A., Gurska L., Chernenka L.</u> INDUSTRY-SPECIFIC APPROACHES TO AUDITING THE IMPAIRMENT OF FIXED ASSETS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES	181
<u>Slobodeniuk A.</u> METHODOLOGY FOR FORMING BUSINESS MODELS AS THE BASIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS	188
<u>Mocherniuk A.</u> CLASSIFICATION OF RESIDENTIAL CONSTRUCTION BUSINESS DESIGN	193
<u>Petlovana L.</u> STRATEGIC APPROACHES TO MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL INNOVATIONS IN AGRIBUSINESS	198
<u>Kovalev D.</u> THE IMPACT OF FINANCIAL REGULATION TOOLS ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND GLOBAL CHALLENGES	204

УДК 339.564:633.1 (477)

О. В. Захарчук,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-1130>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.4

СУЧАСНИЙ СТАН ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР З УКРАЇНИ

O. Zakharchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Corresponding Member of the National Academy of Agrarian Sciences
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

CURRENT STATUS OF LOGISTICS SUPPORT FOR GRAIN EXPORTS FROM UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан логістичного забезпечення експорту зернових культур з України в умовах зростання геополітичних, інфраструктурних та безпекових ризиків. Проаналізовано ключові тенденції розвитку зернової логістики, визначено основні виклики та загрози, що виникли внаслідок воєнних дій, обмеження транспортних коридорів і порушення традиційних ланцюгів постачання. Особливу увагу приділено оцінці функціонування портової, залізничної та автомобільної інфраструктури, а також альтернативних логістичних маршрутів експорту. На основі проведеного аналізу сформовано алгоритм дій щодо розвитку та адаптації логістичної інфраструктури аграрного сектору в коротко- та середньостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути використані при розробленні державної політики у сфері аграрної логістики та плануванні експортної діяльності суб'єктів зернового ринку. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню стійкості логістичних систем та конкурентоспроможності українського зерна на світових ринках.

The article provides a comprehensive analysis of the current state of logistics support for grain exports from Ukraine under martial law and the transformation of traditional export routes. The relevance of the study is driven by the growing role of the agricultural sector in ensuring national economic stability, as well as by the need to adapt logistics systems to new geopolitical, infrastructural, and security challenges. The purpose of the article is to examine current trends in grain logistics development, identify key threats and influencing factors affecting export processes, and to formulate a practice-oriented algorithm for the development of agricultural logistics infrastructure during wartime and post-war recovery.

The study analyzes the monthly dynamics of grain transportation by rail for the period 2021-2024, which made it possible to trace the adaptive mechanisms of the grain business under conditions of restricted access to seaports and changes in logistics flows. It is established that despite significant infrastructure damage and increased logistics costs, the agricultural sector is gradually restoring damaged facilities, expanding elevator capacity, and developing alternative export routes. The results indicate that in 2023-2024 approximately 1.9 million tons of new elevator and transshipment capacities were commissioned in Ukraine, while total grain storage capacity reached about 41.4 million tons.

The article substantiates the main factors contributing to the normalization of trade logistics, including the restoration of maritime transportation, increased capacity of railway and border crossings, and enhanced coordination with international partners. The structure of grain exports and imports by modes of transport is analyzed, and the key importing countries and largest exporters of Ukrainian grain are identified. The practical

significance of the study lies in the applicability of the obtained results and recommendations for public authorities, agricultural producers, and logistics operators in developing support and recovery programs for grain logistics, thereby enhancing its resilience and competitiveness in global markets.

Ключові слова: зернова логістика, агроекспорт, логістична інфраструктура, ланцюги постачання зерна, економіка воєнного часу, експортні маршрути, потужність елеваторів, Україна.

Key words: grain logistics, agricultural exports, logistics infrastructure, grain supply chains, wartime economy, export routes, elevator capacity, Ukraine.

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

Дослідження аграрної логістики України у воєнний період обумовлена численними викликами, які постали перед агропромисловим сектором країни в умовах війни. Цей сектор є критично важливим для економіки України, оскільки він забезпечує значну частину валового внутрішнього продукту та експортних надходжень. Війна призвела до серйозних порушень у ланцюгах постачання, що потребує термінового аналізу та розробки нових стратегій для забезпечення продовольчої безпеки.

Військові дії спричинили руйнування інфраструктури, блокаду морських портів та зміни в структурі логістичних потоків. Це призвело до значного скорочення виробництва та експорту основних видів аграрної продукції. Наприклад, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, втрати в агропромисловому комплексі перевищили 4,3 мільярда доларів США через військові дії лише за 2022—2024 роки.

Наукове дослідження аграрної логістики дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та загрози для сталого розвитку цього сектора економіки. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування аграрної логістики є критично важливою для адаптації до нових умов.

Дослідження логістичного забезпечення експорту України у воєнний період є очевидною через численні виклики, які постали перед країною. Аналіз ситуації, розробка практично орієнтованих рекомендацій і стратегій відновлення можуть суттєво підвищити ефективність функціонування логістики зерна в умовах війни. Для ефективного дослідження логістичного забезпечення експорту зернових культур необхідно визначити методи та методику досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями логістичного забезпечення експорту зернових культур у цілому та її особливостей у воєнний час, зокрема, займалися такі вчені як О. В. Захарчук [1, 2] та Я. Ф. Навроцький [1, 2], В. В. Нечитайло [2], Т. В. Косарева [3], О. В. Шматок [4], Н. П. Резнік [5], Л. В. Вовк [6], О. М. Схабовський [8] та І. А. Литовченко [11] та багато інших. Проте, незважаючи на наявність вагомої наукової бази стосовно аграрної логістики, проблеми її розвитку, особливо у воєнний період, практичні підходи до її вивчення вітчизняною економічною наукою досліджені не в повній мірі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення ефективних методів вивчення логістичного забезпечення експорту зернових культур у воєнний період для подальшої розробки підходів щодо адаптації та оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності аграрного виробництва та зменшення втрат від військових дій.

Завданнями дослідження стали визначення методів вивчення аграрної логістики, що включають: кількісний аналіз — використання статистичних даних для оцінки обсягів виробництва і споживання, якісний аналіз — оцінка впливу військових дій на логістичні процеси, моделювання — створення моделей для прогнозування наслідків різних сценаріїв розвитку подій тощо.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виробництво зернової продукції та її експорт є однією з основ розвитку сучасної економіки країни. У 2022/2023 маркетинговому році Україна посідала 6 місце (15 млн т) серед

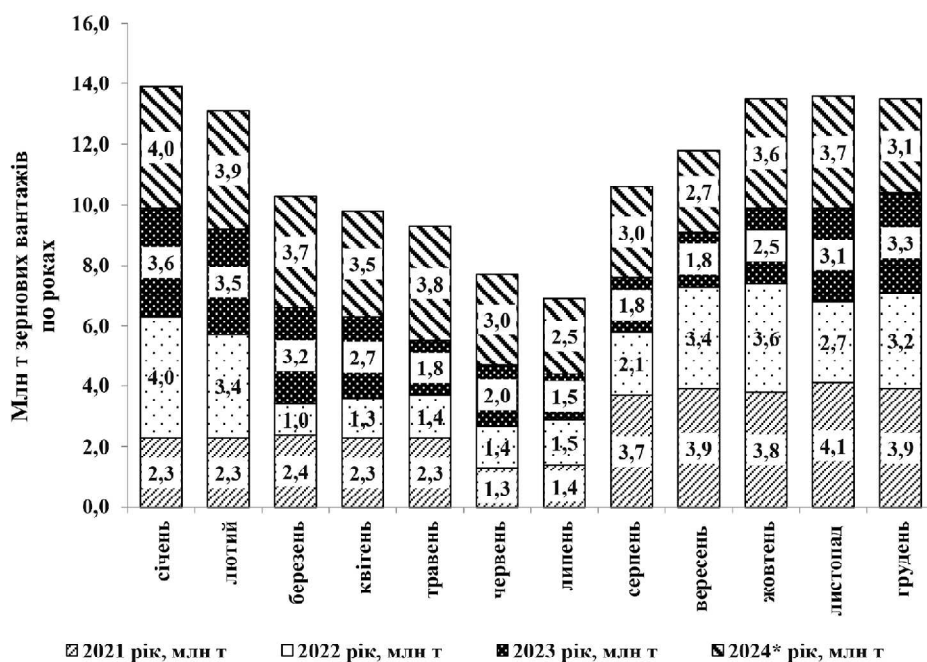


Рис. 1. Щомісячна динаміка перевезення зернових культур АТ "Українська залізниця", 2021—2024 рр.

Джерело: Побудовано за інформаційними даними акціонерного товариства "Українська залізниця".

найбільших країн-експортерів у світі поступившись Росії (44,5 млн т), Австралії (32,5 млн т), Канади (26 млн т), США (21,1 млн т) та Франції (18 млн т). Вже у 2024 році обсяги експорту аграрної продукції досягли довоєнного рівня і склали 24,5 млрд дол. США (78,3 млн т) або 59% усього експорту. Значні обсяги експорту (48,2% від загального експорту сільськогосподарської продукції) припадають саме на зернові: кукурудзу — 29,6 млн т (5 млрд дол. США); озиму пшеницю 20,6 млн т (3,7 млрд дол. США); ріпак 3,8 млн т (1,8 млрд дол. США); сою 3,4 млн т (1,3 млрд дол. США). Одним із визначальних факторів досягнення таких високих результатів під час воєнних дій стала відновлена логістика зернових, що зумовило необхідність більш глибокого її дослідження та формування напрямів ефективного функціонування в умовах нестабільності та післявоєнної відбудови.

Перевезення вантажів в Україні здійснюється внутрішньою транспортною мережею, що включає автомобільні шляхи, залізницю, внутрішні річкові шляхи та прибережні морські маршрути без заходу в іноземні порти. Найдовша мережа шляхів — автотранспортна, довжина її складає 169,5 тис. км.

Пріоритетним видом транспорту для транспортування зернових є залізничний. Автомобільний транспорт посідає друге місце за обсягами, доповнюючись водними (морськими та річковими) перевезеннями. Досліджуючи

структуру внутрішні перевезень зернових вантажів, встановлено що залізничному транспорту належить понад 60% всіх перевезень, на автомобільний припадає більше 35%, на решту транспорту — 5 відсотків.

Довжина залізничних колій, що експлуатуються становить близько 22 тис. км, у тому числі близько 10 тис. км. електрифіковано.

Щомісячна динаміка зернових вантажів АТ "Українська залізниця" (Рис. 1) відображає модифікацію логістичних спроможностей вивозу за кордон зерна після повномасштабного вторгнення Росії та корелюється із можливостями існуючих експортних маршрутів, зокрема через порти Великої Одеси.

У січні-квітні 2024 р. високі обсяги транспортування зернових вантажів залізницею співвідносяться з максимальними показниками вивозу за кордон у лютому-травні українським морським коридором, коли об'єми відвантаження зерна кожного місяця перебували у межах 3,5—4,0 млн т. Значні показники залізничних перевезень зернових на початку 2024 р. стали розвитком тренду, який розпочався у листопаді 2023 р., коли прискорювався рух зернових вантажів "українським морським коридором".

У період військового стану зерновий бізнес адаптувався до умов, які виникли та поступово відновлює пошкоджене майно, розширює наявні потужності, а також будує нові. Це відбувається навіть у прикордонних з ворогом областях. За два роки (2023—2024 рр.) в областях України побудували 1,9 млн тонн елеваторних потужностей разом з місткостями перевантажувальних терміналів. Найбільший приріст потужностей за відповідний період був у Хмельницькій — 300 тис. т, Чернігівській та Полтавській — по 240 тис. т, Вінницькій — 230 тис. т, Волинській — 192 тис. т, а також та Тернопільській областях — 170 тис. т. Загальні елеваторні потужності регіонів України сьогодні складають приблизно 41,4 млн тонн. Однак попри певною мірою відновлення елеваторних

потужностей лише Полтавська, Закарпатська, Одеська та Миколаївські області забезпечені у повній мірі зерносховищами з відповідною потужністю зберігання (Табл. 1).

Проблеми втрат, які зазнав експорт зернових культур, через заблокування українських морських портів, в умовах воєнного стану, а також відновленням потоку зернових культур за допомогою міжнародним партнерів та фаховості працівників ринку логістичних послуг зернових досліджували Лучникова Т. П. та Коваленко В. В. [16]. Автори зазначають, що попри закриття зернового коридору та зіткнення інтересів із Польщею, що швидко було врегульовано, в перспективі наша держава зможе зміцнити нові логістичні шляхи експорту зернових вантажів.

Нині Україні вистачає портових потужностей, щоб покрити всю потребу в експорті. Зернові культури експортуються з портів Великої Одеси — Чорноморськ, Південний, Одеський, а також з портів, які розташовані на Дунаї (Табл. 2).

Враховуючи, що за 10 місяців 2024 р. транспортовано залізницею на 38,9% більше (33,7 млн т) порівняно з відповідним 10 місяцевим періодом 2023 р. (24,3 млн т). За аналогічний аналізований період експорт становив 28,9 млн т, що є збільшенням на 64,3% у порівнянні з десятьма місяцями 2023 року. Встановлено, що ці показники є максимальними за весь досліджуваний період. За нашими розрахунками у 2024 році загальний обсяг транспортування зернових вантажів залізницею може становити 40,5 млн т.

Відкриття у серпні 2023 р. "морського коридору" дало величезний позитивний вплив на можливість експортерів зернових культур та інших вантажів. Робота коридору багато в чому дала змогу за підсумками року наростити перевалку вантажів в українських портах 5% р./р. (до 62 млн т).

Також було обґрунтовано основні фактори впливу на обсяги перевезень, зокрема:

- зміщення термінів експорту врожаю 2023 року на першу половину 2024 року;
- війна викликала дефіцит водіїв, основна

Таблиця 1. Елеваторні потужності в розрізі областей України

Область	Кількість зерносховищ (станом на березень 2024 р.)	Загальна потужність зберігання зерна (станом на березень 2024 р.), тис. т	Потужність зберігання зерна збільшилась (+); зменшилась (-) порівняно з 2022 р. до березня 2024 р., тис. т	Валовий збір зернових і зернобобових у масі після доробки у 2023 р., тис. т
Західні області України				
Чернівецька	11	≈264	+30	755
Івано-Франківська	15	580	+35	881
Закарпатська	7	≈700	+20	308
Львівська	42	1200	+85	1771
Тернопільська	56	2000	+170	2856
Волинська	33	1100	+192	1372
Рівненська	25	1100	+73	1270
Північні області України				
Житомирська	52	1400	+50	2418
Київська	≈70	2800	+40	3783
Чернігівська	≈75	3300	+240	4900
Сумська	≈49	2600	-31	3574
Центральні області України				
Черкаська	67	2800	+90	4475
Хмельницька	75	3400	+300	3700
Вінницька	104	4400	+230	4992
Кіровоградська	92	3600	+50	3992
Полтавська	107	5500	+240	5277
Східні області України				
Харківська	≈64	2200	-490	2466
Донецька	-	-	-	-
Луганська	-	-	-	-
Південні області України				
Дніпропетровська	90	3000	-101	3397
Миколаївська	≈60	3500	+10	2413
Одеська	≈90	5100	+50	4048
Херсонська	-	-	-	-
Запорізька	-	-	-	383
Всього	≈1184	≈41400	1905	59031

Джерело: розраховано на основі даних Держстату України; даних сайту "Elevatorist.com".

* Інформація по окупованих областях відсутня через війну.

причина — мобілізаційні заходи в середині держави, які спонукали які спонукали аграріїв переорієнтувати свої вантажі з автомобільного транспорту на залізничний;

— відсутність логістичних обмежень для

Таблиця 2. Загальні обсяги транспортування зернових вантажів у розрізі основних різновидів сполучень, млн т

Вид сполучення	Рік			
	2021	2022	2023	2024 р.*
Перевезено всього у т.ч.	33,7	28,9	30,6	40,5
експорт у т.ч.	29,3	22,6	22,7	34,7
порти у т.ч.	28,7	15,1	14,3	29,5
Одеса	21,2	12,7	13,1	28,2
Дунай	0,002	0,8	1,2	1,3
інші порти	7,4	1,5	0	0,0
Прикордонні переходи	0,59	7,4	8,4	5,2
імпорт	0,2	0,1	0,03	0,01
транзит	0,6	0,5	0,4	34,7

Джерело: розраховано на основі інформаційних даних акціонерного товариства "Українська залізниця".

*Річні дані 2024 р. — розрахункові.

експорту зерна через порти Великої Одеси та західні прикордонні переходи.

До морських елеваторів України зернові вантажі транспортують автомобілями та залізницею, потім їх перевантажують на спеціальні судна. Для невеликої партії зерна підходять контейнери ємністю 18—25 тонн, які завантажують на місці виробництва чи придбання, пломбують та завозять у порти.

Однак перехід на альтернативні шляхи не позбавлений витрат та вузьких місць. Учасники ринку відзначають нестачу залізничних вагонів зернового типу та різницю у ширині колій між Україною та ЄС. Узгодження тарифної політики на залізниці і будівництво нових вагонних парків є необхідною умовою для безперебійного експорту. Також важливо модернізувати складські і перевантажувальні комплекси біля кордону і в портах сусідів. Позитивним сигналом є спільні ініціативи України та ЄС щодо спрощення митних процедур і збільшення пропускної здатності на спільних пунктів пропуску (угоди про прискорений транзит, цифровізація декларацій тощо), які підвищують конкурентоспроможність вітчизняного зерна та олійних на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Встановлено, що у зв'язку з війною, більшість агровиробників з прифронтових територій вивозили зерно на зберігання до елеваторів у центральній Україні, щоб не втратити урожай, а також дочекатися підвищення цін і пізніше реалізувати свою продукцію за вигіднішою вартістю.

У 2023—2024 рр. в Україні збудовано 1,9 млн т елеваторних потужностей разом з місткостями перевантажувальних терміналів. Загальні елеваторні потужності областей України сьогодні складають приблизно 41,4 млн тонн, їх часткове відновлення до березня 2024 р. сприяло забезпеченню зерноосховищами з відповідною потужністю зберігання, у повній мірі, лише 4 області України — Полтавська, Закарпатська, Одеська та Миколаївська.

Обґрунтовано, що відновлення морського сполучення стало основною причиною того, що у 2024 р. 89% від загального обсягу експорту зернових культур було здійснено морським шляхом. У свою чергу експортери залізницею перевозили 9 відсотків зернових вантажів, автомобілями лише 2%. Щодо імпорту, то ситуація кардинально протилежна, 80% імпортова-

ної агропродукції перевезено автотранспортом, морським — 18%, залізницею — 2%. Переважно це обумовлено імпортом із країн Європи, супроти експорту, де товари поставляються по всьому світу.

Література:

1. Zakharchuk O., Navrotskyi Ya., Vyshnevetska O., Petrov V., Nesterenko S. Current state and prospects of grain logistics development in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29 (5). Pp. 20—36. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202205020>.
2. Zakharchuk O., Nechytailo V., Navrotskyi Ya., Kovalenko A. Development of grain logistics in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32, Issue 3. Pp. 21-30. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.21>.
3. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
4. Шматок О. В. Аграрна логістика в Україні. *Географія та туризм*. 2012. Вип. 18. С. 221—233.
5. Резнік Н. П., Дивнич О. Д., Власюк В. В. Сучасні особливості аграрної логістики. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 55—59.
6. Вовк А. В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 1—2. С. 8—12.
7. Лихолат С. М., Миськів О. М. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10122569>.
8. Схабовський О. М. Вплив воєнного стану на економічну стабільність аграрного бізнесу в Україні. *Zenodo*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12820026>.
9. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. *Logist.FM*. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення: 13.03.2024).
10. Макаренко Н. О., Вовчок С. В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 4. С. 65—75. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.-2020.4-8>.
11. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія / за заг. ред. І. А. Литовченко. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2022. DOI: <https://doi.org/10.32680/978-617-7901-69-2>.

12. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 5. С. 22—29.

13. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhen-nya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 15.03.2024).

14. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 236—241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-33>.

15. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. Бізнес.Ligazakon. URL: https://biz.ligazakon.net/news/213244_agrobznes-pd-chas-vyni-yak-pobuduvati-efektivnu-dyalnst-ta-na-shcho-zvernuti-uvagu (дата звернення: 15.03.2024).

16. Лучникова Т. П., Коваленко В. В. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 218—225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-218-225>.

References:

1. Zakharchuk, O. Navrotskyi, Ya. Vyshnevetska, O. Petrov, V. and Nesterenko, S. (2022), "Current state and prospects of grain logistics development in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 29, no. 5, pp. 20—36. doi: 10.32317/2221-1055.202205020.

2. Zakharchuk, O. Nechytailo, V. Navrotskyi, Ya. and Kovalenko, A. (2025), "Development of grain logistics in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 32, no. 3, pp. 21—30, available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-32-3-2025> (Accessed 25 January 2026).

3. Smyrnov, I.H. and Kosareva, T.V. (2008), *Transportna lohistyka* [Transport logistics], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Shmatok, O.V. (2012), "Agrarian logistics in Ukraine", *Heohrafiia ta turyzm*, vol. 18, pp. 221—233.

5. Reznik, N.P. Dyvnych, O.D. and Vlasiuk, V.V. (2021), "Modern features of agrarian logistics", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 2, pp. 55—59.

6. Vovk, L.V. (2016), "Logistics as a strategy for innovative development of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 1—2, pp. 8—12.

7. Lykholat, S.M. and Myskiv, O.M. (2022), "The essence of agrologistics and its current state in Ukraine", *Akademichni vizii*, vol. 14. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10122569>.

8. Skhabovskyi, O.M. (2024), "The impact of martial law on the economic stability of the agricultural business in Ukraine", *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12820026>.

9. Logist.fm (2023), "Main challenges of the logistics market of Ukraine in 2023", available at: <https://logist.fm/publications/osnovni-viklikilogistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (Accessed 13 March 2024).

10. Makarenko, N.O. and Vovchok, S.V. (2020), "Optimization of logistics decisions regarding ensuring strategic management of the development of agricultural enterprises", *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 4, pp. 65—75.

11. Lytovchenko, I.L. (ed.) (2022), *Marketingovi ta lohistychni aspekty diialnosti eksportno oriientovanykh pidpriemstv* [Marketing and logistical aspects of the activities of export-oriented enterprises], FOP Hulciaieva V.M., Kyiv, Ukraine.

12. Kuzmenko, H.O. and Telendii, A.A. (2024), "Impact of the war on the agricultural sector of Ukraine: challenges and the role of state management in the recovery of the industry", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administraciia*, vol. 35 (74), no. 5, pp. 22—29.

13. National Institute for Strategic Studies (2023), "Agrarian sector of Ukraine in 2023: components of resilience, problems and perspective tasks", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhen-nya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (Accessed 15 March 2024).

14. Vlasenko, T. and Tretiak, A. (2024), "Innovative approaches to managing the transformation of organizational structures of integrated agricultural enterprises", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 236—241.

15. Business.Ligazakon (2022), "Agribusiness during the war: how to build an effective activity and what to pay attention to", available at: https://biz.ligazakon.net/news/213244_agrobznes-pd-chas-vyni-yak-pobuduvati-efektivnu-dyalnst-ta-na-shcho-zvernuti-uvagu (Accessed 15 March 2024).

16. Luchnykova, T.P. and Kovalenko, V.V. (2023), "Management of supply chains for the export of goods under martial law", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 218—225.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.

УДК 657.37:336.226.322

О. В. Назаренко,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7546-174X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.10

ПДВ: ГЕНЕЗИС, ЕТАПИ РОЗВИТКУ, ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ТА ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Nazarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Sumy National Agrarian University, Sumy

VAT: GENESIS, STAGES OF DEVELOPMENT, FEATURES OF ACCOUNTING SUPPORT AND REFLECTION IN THE ACCOUNTING POLICY OF THE ENTERPRISE

Податок на додану вартість є однією з найважливіших форм непрямого оподаткування у сучасній податковій системі. У ході проведеного дослідження проаналізовано генезис і етапи розвитку ПДВ, а також ідентифіковано ключові характеристики сучасної національної моделі ПДВ в Україні. Встановлено, що існуючі програмні продукти з бухгалтерського обліку забезпечують реалізацію різних алгоритмів обліку ПДВ — від спрощених моделей до розширених систем. Доведено, що деталізований облік ПДВ у науково-практичному вимірі доцільно розглядати як складову податкового комплаєнсу та елемент системи управління податковими ризиками підприємства. У роботі візуалізовано облікове супроводження вхідного та вихідного ПДВ на прикладі окремого бізнес-суб'єкта. Обґрунтовано, що системне закріплення положень щодо облікового супроводження ПДВ в обліковій політиці підприємства сприяє підвищенню прозорості облікових процедур, уніфікації методичних підходів, мінімізації податкових ризиків та формуванню достовірної інформації про фінансові результати діяльності. Запропоновано перелік субрахунків для синтетичного та аналітичного обліку ПДВ в умовах функціонування окремого підприємства.

Value added tax is one of the most important forms of indirect taxation in modern tax systems and a basic instrument of fiscal policy in most countries around the world. The study analyzes the genesis and stages of development of VAT, and identifies the key characteristics of the modern national VAT model in Ukraine. It has been established that modern accounting software products provide for the implementation of various VAT accounting algorithms — from simplified models focused primarily on the formation of regulated tax reporting to advanced systems that provide for multidimensional analytics by type of business transaction, tax rates, structural units, counterparties, and areas of asset use.

It has been proven that detailed VAT accounting in scientific and practical terms should be considered as a component of tax compliance and an element of the enterprise's tax risk management system.

It has been established that the correct reflection of transactions on the electronic VAT account in accounting creates the conditions for increasing the reliability of tax calculations, reducing the likelihood of financial sanctions, and ensuring an adequate level of tax discipline among business entities. The paper visualizes the accounting support of incoming and outgoing VAT using the example of a separate business entity, which confirms the practical applicability of the proposed approaches.

It is substantiated that the systematic consolidation of provisions on VAT accounting support in the accounting policy of an enterprise contributes to increasing the transparency of accounting procedures, unifying methodological approaches, minimizing tax risks, and forming reliable information about the financial results of activities.

The study summarizes the features of reflecting in the accounting policy the procedure for recognizing and attributing to expenses the amounts of VAT tax liabilities arising in specific tax situations. A list of subaccounts for synthetic and analytical VAT accounting in the conditions of a separate enterprise is proposed, which can be used as a methodological basis for improving accounting practices and internal tax control.

Ключові слова: бухгалтерський облік, електронний ПДВ рахунок, облікова політика, податкове зобов'язання, податковий кредит, податок на додану вартість, розвиток.

Keywords: accounting, electronic VAT account, accounting policy, tax liability, tax credit, value added tax, development.

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

Податок на додану вартість (далі ПДВ) є одним із ключових бюджетоутворюючих податків в Україні та водночас одним із найбільш складних за механізмом адміністрування й облікового відображення. Його еволюція — від класичної моделі непрямого оподаткування до сучасної системи з елементами електронного адміністрування, автоматизованого контролю та цифрової взаємодії між платниками і державою — зумовила суттєві трансформації як у податковому регулюванні, так і в методології бухгалтерського обліку. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених економічній сутності ПДВ, проблемам його фіскальної ефективності та адміністрування, у вітчизняній науковій літературі недостатньо систематизовано питання комплексного облікового супроводження даного податку, сучасних цифрових інструментів та ролі облікової політики підприємства як внутрішнього регулятора податкових процедур. За таких обставин помилки у побудові облікової системи або відсутність чітко визначених внутрішніх правил обліку ПДВ призводять не лише до викривлення фінансової звітності, а й до зростання податкових ризиків, фінансових санкцій та втрат ліквідності підприємств. З огляду на це, постає об'єктивна необхідність у науковому обґрунтуванні сучасних підходів до бухгалтерського обліку ПДВ та відображення в обліковій політиці підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика становлення, розвитку, особливостей облікового супроводження та

відображення в обліковій політиці підприємства ПДВ посідає одне з центральних місць у сучасних наукових дослідженнях з теорії та практики обліку й оподаткування. У наукових публікаціях обґрунтовується, що ефективність функціонування системи ПДВ значною мірою залежить від якості облікової інформації, рівня її аналітичної деталізації, своєчасності формування та достовірності відображення у фінансовій і податковій звітності. Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень і методичних підходів щодо становлення, особливостей облікового супроводження, відображення ПДВ в обліковій політиці окремого підприємства здійснили численні науковці та практики, праці яких заклали концептуальну основу для подальших досліджень у цій сфері: В.І. Бачинський [1], Ю. Коваленко [4], І.М. Назаренко [5], Н.В. Овчарова [6], В.Я. Плаксієнко [7], О.А. Подолянчук [9], L. Ebrill [10], M. Keen [10] та інші. Їх праці присвячено питанням узгодження бухгалтерської та податкової компонент обліку, формуванню облікової політики, документальному супроводженню облікових процесів щодо ПДВ.

В.І. Бачинський, В.М. Помулева переконують в необхідності належної регламентації та деталізації облікового відображення ПДВ на державному рівні. Насамперед це стосується аналітичного обліку даного податку, пов'язаного зі специфікою окремих операцій. До виходу відповідного єдиного документа, законодавчому врегулюванню підлягає низка питань, зокрема щодо дати нарахування податкових зобов'язань, бази оподаткування, конкретизації порядку відображення компенсуючих податкових зобов'язань (у складі витрат чи первісної вартості) тощо [1].

Н.В. Овчарова наголошує, що ефективна діяльність будь-якого господарюючого суб'єк-

та неможлива без досконало продуманої облікової політики в цілому та її невід'ємної компоненти — податкової облікової політики. При цьому, підприємства мають формувати облікову політику виважено та ретельно, враховуючи всі особливості облікового відображення ПДВ, передбачені діючим податковим законодавством [6].

О.А. Подолянчук у своїх дослідженнях зазначає, що на організацію обліку розрахунків з ПДВ впливають різноманітні фактори. Перш за все, це наявність постійних змін у діючому податковому законодавстві, які мають як позитивний, так і негативний характер. У переважній більшості вони стосуються організації аналітичного обліку, що пов'язано із специфікою обліку виокремлених господарських операцій. Відповідно, метою подальших досліджень має стати чітке обґрунтування методики обліку розрахунків з ПДВ та належне врегулювання окремих питань на законодавчому рівні [9].

Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) це сучасний інструмент державного фінансового контролю, який поєднує у собі організаційні, інформаційні та технічні механізми для сприяння забезпеченню прозорого, автоматизованого обліку ПДВ. Імплементація цієї системи стала одним із ключових етапів реформування податкового адміністрування в Україні, спрямованого на мінімізацію зловживань, пов'язаних із формуванням суми податкового кредиту та незаконним бюджетним відшкодуванням ПДВ [5].

В.Я. Плаксієнко у своїй науковій праці наводить думку, що запровадження системи електронного адміністрування ПДВ зумовило появу нових специфічних об'єктів бухгалтерського обліку, які раніше були відсутні у практиці вітчизняних підприємств. До таких об'єктів, зокрема, належать: електронний рахунок з ПДВ, відкритий у Державній казначейській службі України (ДКСУ) для кожного платника податку, а також заборгованість органів Казначейства перед платниками, що виникає у випадках перевищення сум коштів, перерахованих на електронний рахунок, над величиною узгоджених податкових зобов'язань, задекларованих до сплати [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання наукової статті є узагальнення існуючих практик, дослідження та наукове обґрунтування теоретико-методичних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування окремих

компонент облікової політики, облікового супроводження розрахунків підприємств з ПДВ за сучасних умов ведення бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ПДВ посідає провідне місце у структурі податкових надходжень до бюджету України. Правові засади його справляння визначені розділом V Податкового кодексу України (статті 180-211; далі — ПКУ), який комплексно регламентує коло платників, об'єкт та базу оподаткування, порядок формування податкових зобов'язань і податкового кредиту, а також механізм адміністрування податку. Особливістю цього податку є багатоступеневий механізм справляння, за якого оподаткування здійснюється на кожному етапі руху товарів, робіт і послуг, водночас кінцевий податковий тягар фактично несе кінцевий споживач.

З позицій бухгалтерського обліку ПДВ не визнається витратами або доходами суб'єкта господарювання. В обліковій системі суми ПДВ відображаються як поточні податкові зобов'язання або дебіторська заборгованість (право на податковий кредит чи бюджетне відшкодування) за умови їх безпосереднього зв'язку з господарською діяльністю платника податку. Такий підхід відповідає принципу нейтральності ПДВ. Вказаний принцип закріплений і в міжнародній податковій практиці, зокрема у Директиві Ради Європейського Союзу від 28.11.2006 № 2006/112/ЄС "Про спільну систему податку на додану вартість" [2], положення якої поступово імплементуються в національне податкове законодавство України.

ПДВ є однією з найважливіших форм непрямого оподаткування у сучасних податкових системах та базовим інструментом фіскальної політики більшості країн світу. Формування концепції цього податку пов'язане з іменем французького економіста та податкового інспектора Моріса Лоре, який у 1954 році обґрунтував доцільність упровадження ПДВ як альтернативи податку з обороту з метою усунення негативного "каскадного ефекту" багаторазового оподаткування товарів у процесі їх просування від виробника до кінцевого споживача [10].

У другій половині XX століття ПДВ набув широкого поширення у країнах Західної Європи, а згодом був імплементований у більшості держав світу. Важливим етапом його інституціоналізації стало ухвалення у 1977 році директив Європейського економічного співтовариства щодо гармонізації національних систем

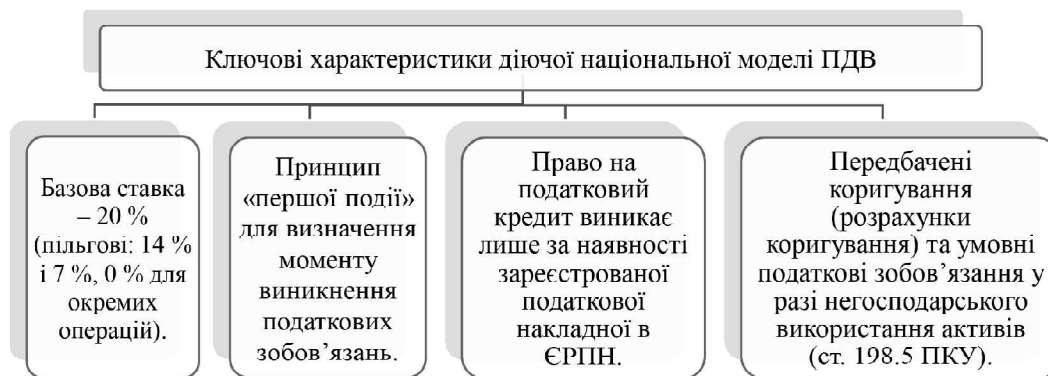


Рис. 1. Ключові характеристики діючої національної моделі ПДВ

Джерело: узагальнено авторами на підставі [4].

оподаткування споживання, положення яких були систематизовані у Директиві Ради Європейського Союзу № 2006/112/ЄС "Про спільну систему податку на додану вартість" [2]. На сьогодні ПДВ застосовується більш ніж у 160 країнах і вважається домінуючою моделлю непрямого оподаткування [11].

В Україні ПДВ було запроваджено у 1992 році в межах трансформації податкової системи та переходу від адміністративно-планової до ринкової економіки. Він замінив податок з обороту, що не відповідав принципам нейтральності та економічної ефективності. Національна модель податку має ключові характеристики, відображені на рисунку 1.

У сучасних умовах цифровізації облікових процесів організація бухгалтерського обліку ПДВ характеризується значною варіативністю методичних підходів, що зумовлено відмінностями у масштабах діяльності окремого бізнес-суб'єкта, галузевій специфіці, структурі проваджуваних господарських операцій, а також рівні розвитку інформаційних систем обліку. Підхід до відображення ПДВ у бухгалтерському обліку окремого господарюючого суб'єкта формується під впливом не лише вимог податкового законодавства, а й потреб управлінського обліку, внутрішнього контролю та податкового комплаєнсу. Обрання конкретної моделі обліку безпосередньо пов'язане із існуючими технічними можливостями програмного забезпечення, що використовується підприємством для автоматизації власних фінансово-господарських операцій. Сучасні бухгалтерські програмні продукти та інтегровані ERP-системи сприяють забезпеченню можливості реалізації різних алгоритмів обліку ПДВ — від базових, що орієнтовані на формування регламентованої податкової звітності, до розширених, які передбачають детальну аналітику за видами проваджуваних операцій, ставками

оподаткування, структурними підрозділами, контрагентами та напрямками використання активів. З науково-практичної точки зору вибір моделі обліку ПДВ має розглядатися як окрема компонента облікової політики підприємства та результат компромісу між витратами на адміністрування податку і необхідним рівнем достовірності, аналітичності та контролюваності релевантної податкової інформації. Недостатня деталізація обліку підвищує ймовірність податкових помилок та фінансових санкцій, тоді як надмірна ускладненість облікових процедур може призводити до зростання трансакційних витрат без пропорційного підвищення ефективності складових податкового контролю.

Порядок бухгалтерського відображення ПДВ визначається сукупністю норм податкового та фінансово-облікового законодавства, центральне місце серед яких посідає Податковий кодекс України (ПКУ). Саме його положення встановлюють правила формування податкових зобов'язань, податкового кредиту, порядок коригування сум податку та механізм їх сплати до бюджету. Для практикуючого бухгалтера ПКУ виступає базовим нормативним орієнтиром при організації обліку ПДВ та складанні податкової звітності.

Водночас методика відображення операцій з ПДВ у системі бухгалтерських рахунків регламентується положеннями Інструкції № 291 від 30.11.1999 [3]. Відповідно до зазначеного нормативного документа облік сум ПДВ проводиться із застосуванням таких субрахунків:

- 641 "Розрахунки за податками";
- 643 "Податкові зобов'язання";
- 644 "Податковий кредит";
- 315 "Спеціальні рахунки в національній валюті".

Субрахунок 641 використовується для узагальнення інформації про розрахунки окремо-

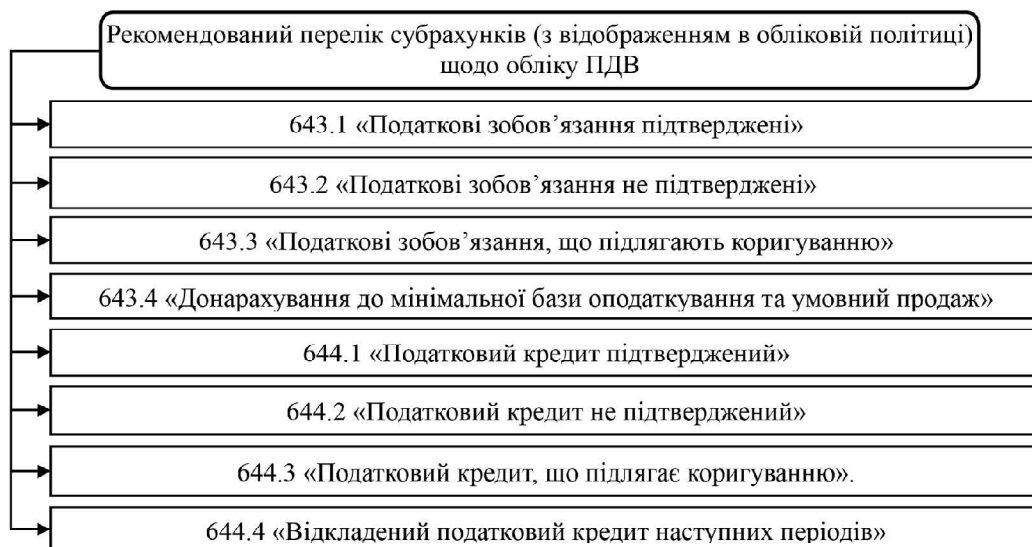


Рис. 2. Рекомендований перелік субрахунків (з відображенням в обліковій політиці) щодо обліку ПДВ в умовах функціонування окремого бізнес-суб'єкта

Джерело: узагальнено автором на підставі [3, 4, 8].

го підприємства з бюджетом за всіма видами податків і зборів, що зумовлює доцільність його деталізації в аналітичному обліку. З практичної точки зору обґрунтованим є відкриття окремих аналітичних позицій для податку на додану вартість (наприклад, 641.1 "Розрахунки з ПДВ", 641.2 "Розрахунки з податку на прибуток", 641.5 "Інші податки" тощо).

Субрахунки 643 "Податкові зобов'язання" та 644 "Податковий кредит" виконують функцію тимчасового накопичення інформації про наявні суми ПДВ, що підлягають відповідно сплаті до бюджету або відшкодуванню (зарахуванню) у складі податкового кредиту. Їх використання дозволяє розмежувати податкові показники за моментом виникнення податкових наслідків та забезпечити контроль за коректністю формування податкової декларації з ПДВ.

Господарючі суб'єкти самостійно формують власну облікову політику на підставі НП(С)БО чи МСФЗ, а також інших нормативно-правових актів у сфері бухгалтерського обліку. До компетенції підприємства належить не лише визначення методів оцінки та визнання об'єктів обліку, а й установлення порядку аналітичного та синтетичного обліку, включно з можливістю запровадження додаткових субрахунків. Порядок імплементації нових субрахунків та специфічних правил їх застосування доцільно закріпити в обліковій політиці окремого бізнес-суб'єкта, що забезпечить єдність методології обліку, внутрішню узгодженість інформації та підвищить рівень доказовості облікових даних у разі податкових перевірок або фінансового аудиту.

Аналітичний облік ПДВ ведеться в розрізі кожного субрахунку та окремих об'єктів обліку (контрагентів, договорів, податкових накладних, розрахунків коригування тощо), наприклад, у форматі "641.1 ПДВ за постачальниками". Подібний підхід сприяє забезпеченню можливості ідентифікації джерела формування кожної суми податкового кредиту чи податкових зобов'язань, встановлення зв'язку між бухгалтерськими записами та відповідними первинними документами, а також контролю факту та строків реєстрації податкових накладних у Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН). З методологічної точки зору аналітичний облік виконує пояснювальну та контрольну функції, відповідаючи на запитання "звідки походить сума", тоді як синтетичний облік узагальнює наявну інформацію у згорнутому вигляді для формування показників фінансової та податкової звітності. Взаємодія аналітичного та синтетичного рівнів обліку представляє собою необхідну передумову забезпечення достовірності податкових розрахунків та мінімізацію ризику помилок під час складання декларації з ПДВ.

З метою підвищення інформативності бухгалтерського обліку та посилення внутрішнього податкового контролю доцільним виступає деталізований поділ субрахунків обліку податкових зобов'язань і податкового кредиту, зокрема в межах рахунків 643 "Податкові зобов'язання" та 644 "Податковий кредит" (рисунк 2). Дана деталізація має знайти відображення в положеннях облікової політики окремого господарюючого суб'єкта.



Рис. 3. Візуалізація облікового супроводження вхідного ПДВ окремим бізнес-суб'єктом

Джерело: узагальнено автором на підставі [3, 8].

Імплементація зазначеної системи синтетичних та аналітичних рахунків дозволить сформуванню структурованої інформаційної бази щодо руху сум ПДВ, забезпечить прозорість податкових розрахунків, підвищить якість внутрішнього контролю та знизить ймовірність виникнення податкових спорів з контролюючими органами.

Окремого науково-практичного значення набуває субрахунок 315 "Спеціальні рахунки в національній валюті", який було введено в облікову практику у зв'язку із запровадженням Системи електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ). На цьому рахунку здійснюється відображення коштів, що обліковуються на електронному ПДВ-рахунку, відкритому Державною казначейською службою України для кожного платника податку. Економічна сутність зазначеного рахунку полягає у виокремленні грошових ресурсів, призначених виключно для розрахунків з бюджетом з податку на додану вартість, що обмежує можливості їх альтернативного використання в операційній

діяльності окремого господарюючого суб'єкта. Запровадження електронного адміністрування ПДВ істотно трансформувало як механізм податкового контролю, так і методологію бухгалтерського обліку відповідних операцій. У результаті рахунок 315 перетворився на важливий елемент системи податкового комплаєнсу, що забезпечує взаємозв'язок між бухгалтерським обліком, податковою звітністю та рухом коштів у межах СЕА ПДВ. Відповідно, організація обліку ПДВ в Україні ґрунтується на поєднанні чинних норм податкового законодавства, положень МСФЗ (НП(С)БО), Плану рахунків. Субрахунок 315 призначений виключно для облікового відображення коштів на електронному ПДВ-рахунку і не використовується для безпосереднього контролю реєстраційної суми ПДВ.

Візуалізацію облікового супроводження вхідного ПДВ окремим бізнес-суб'єктом представлено на рисунку 3.

Як і при формуванні податкового кредиту, для обліку сум ПДВ, що ще не підтверджені

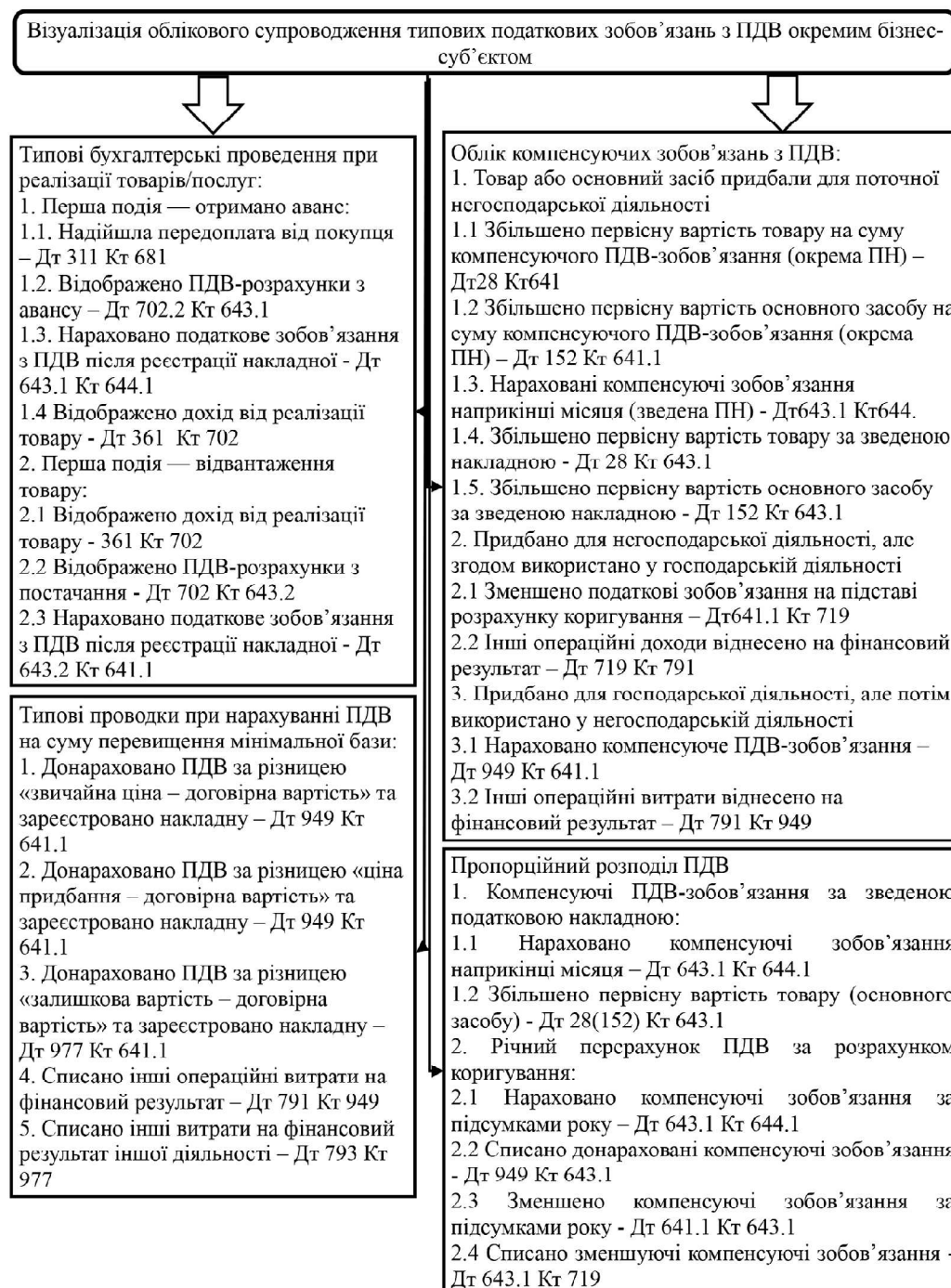


Рис. 4. Візуалізація облікового супроводження типових податкових зобов'язань з ПДВ окремим бізнес-суб'єктом

Джерело: узагальнено автором на підставі [3, 8].

зареєстрованими у ЄРПН податковими накладними, застосовують аналітичний субрахунок 643.2 "Податкові зобов'язання не підтверджені". Візуалізація облікового супроводження типових податкових зобов'язань з ПДВ окремим бізнес-суб'єктом відображена на рисунку 4.

Водночас у межах оподаткування ПДВ ключове значення має дотримання вимог щодо

мінімальної бази оподаткування. Відповідно до п. 188.1 ПКУ, база оподаткування операцій з постачання товарів і послуг не може бути нижчою за: ціну придбання — для придбаних товарів і послуг; звичайну ціну — для продукції власного виробництва; балансову (залишкову) вартість — для необоротних активів [8]. Таким чином, бухгалтер при визнанні доходу та нарахуванні податкових зобов'язань з ПДВ зобов'

язаний здійснити порівняльний аналіз договірної ціни з установленою мінімальною базою. У разі заниження договірної вартості порівняно з визначеною ПКУ мінімальною базою виникає обов'язок донарахування податкових зобов'язань з ПДВ. З позицій бухгалтерського обліку такі суми мають відображатись у складі витрат підприємства. Якщо коригування не пов'язане з операціями з необоротними активами, застосовується субрахунок 949 "Інші витрати операційної діяльності". Натомість у випадках, коли донарахування стосується постачання або вибуття необоротних активів, використовується субрахунок 977 "Інші витрати діяльності".

Окремого значення набуває порядок формування податкового кредиту з ПДВ. Відповідно до п. 198.3 ПКУ, сума "вхідного" податку, сплачена або нарахована у складі вартості придбаних товарів, робіт, послуг чи необоротних активів, включається до податкового кредиту в повному обсязі незалежно від напрямку їх подальшого використання — у господарській діяльності, в операціях, звільнених від оподаткування, або таких, що не є об'єктом оподаткування ПДВ. Разом із тим, якщо придбані з ПДВ активи призначаються для подальшого використання в негосподарській діяльності або в неоподатковуваних операціях, у платника виникає обов'язок щодо нарахування компенсуючих податкових зобов'язань, що в економічній літературі та практиці отримали назву "умовний продаж" (п. 198.5 ПКУ). Момент виникнення таких зобов'язань залежить від характеру використання активів: при первісному придбанні для неоподатковуваних операцій — на дату їх придбання; при зміні напрямку використання з оподатковуваних на неоподатковувані — на дату фактичного початку даного використання. Усі суми "вхідного" ПДВ попередньо знаходять відображення у складі податкового кредиту. Однак у разі часткового використання товарів, послуг або необоротних активів в оподатковуваних і неоподатковуваних операціях підприємство зобов'язане нарахувати податкові зобов'язання пропорційно частці неоподатковуваного використання. Такий механізм спрямований на дотримання принципу нейтральності ПДВ та запобігання необґрунтованому податковому кредитуванню. Завершальним етапом виступає річний перерахунок частки використання активів в оподатковуваних операціях, за результатами якого здійснюється коригування раніше нарахованих податкових зобов'язань або податкового кредиту. Зазначене коригування оформлюється шля-

хом складання та реєстрації відповідного розрахунку коригування в ЄРПН згідно з вимогами п. 199.4 ПКУ. Це забезпечує узгодження даних бухгалтерської та податкової компонент обліку і підвищує достовірність показників відповідних звітних форм підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження проаналізовано генезис і етапи розвитку податку на додану вартість, а також ідентифіковано ключові характеристики сучасної національної моделі ПДВ в Україні. Встановлено, що функціонування системи електронного адміністрування податку суттєво трансформувало як податкові процедури, так і методологію бухгалтерського обліку відповідних операцій. Обґрунтовано, що сучасні програмні продукти з бухгалтерського обліку забезпечують реалізацію різних алгоритмів обліку ПДВ — від спрощених моделей, орієнтованих переважно на формування регламентованої податкової звітності, до розширених систем, які передбачають багатовимірну аналітику за видами господарських операцій, ставками оподаткування, структурними підрозділами, контрагентами та напрямками використання активів. Такий підхід створює методичні передумови для підвищення інформативності облікових даних і посилення контрольної функції бухгалтерського обліку.

Доведено, що деталізований облік ПДВ у науково-практичному вимірі доцільно розглядати як складову податкового комплаєнсу та елемент системи управління податковими ризиками підприємства. Установлено, що коректне відображення операцій за електронним ПДВ-рахунком у бухгалтерському обліку формує передумови для підвищення достовірності податкових розрахунків, зниження ймовірності застосування фінансових санкцій та забезпечення належного рівня податкової дисципліни суб'єктів господарювання. У роботі візуалізовано облікове супроводження вхідного та вихідного ПДВ на прикладі окремого бізнес-суб'єкта, що підтверджує практичну придатність запропонованих підходів.

Обґрунтовано, що системне закріплення положень щодо облікового супроводження ПДВ в обліковій політиці підприємства сприяє підвищенню прозорості облікових процедур, уніфікації методичних підходів, мінімізації податкових ризиків та формуванню достовірної інформації про фінансові результати діяльності. Запропоновано перелік субрахунків для синтетичного та аналітичного обліку ПДВ в

умовах функціонування окремого підприємства, що може бути використаний як методична основа для вдосконалення практики бухгалтерського обліку та внутрішнього податкового контролю.

Література

1. Бачинський В.І., Помулева В.М. Актуальні аспекти обліку ПДВ при придбанні товарів. Інноваційна економіка. 2020. Вип. 3—4 С. 175—181, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.25>.
2. Директива Ради 2006/112/ЄС від 28 листопада 2006 року про спільну систему податку на додану вартість. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_928#Text (дата звернення: 20.01.2026).
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р., № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
4. Коваленко Ю. Облік ПДВ: методологічні та практичні аспекти. (2025). URL: <https://7eminar.ua/news/12075-oblik-pdv-metodologicni-ta-prakticni-aspekti> (дата звернення: 20.01.2026).
5. Назаренко О.В., Назаренко І.М. Формування обліково-інформаційних компонент адміністрування та внутрішнього аудиту розрахунків підприємств за ПДВ в період дії військового стану. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С.7-15. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.7>
6. Овчарова Н. В. Облікова політика в частині відображення ПДВ: основні аспекти. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 9. С. 102—107. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82399> (дата звернення: 20.01.2026).
7. Плаксієнко В.Я. Облік податку на додану вартість у системі електронного адміністрування: аспекти наукової дискусії. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 19. С. 5—8.
8. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
9. Подолянчук О.А. Облікове забезпечення розрахунків з податку на додану вартість. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7667> (дата звернення: 19.01.2026).
10. Ebrill L., Keen M., Bodin J., (2001) Summers V. The modern VAT. Washington: International Monetary Fund, 242 p.

11. OECD (2022), Consumption Tax Trends 2022: VAT/GST and Excise, Core Design Features and Trends, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6525a942-en>.

References

1. Bachynskyi, V.I. and Pomulieva, V.M. (2020), "Actual aspects of vat accounting for the purchase of goods", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3—4. pp. 175—181, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.25>.
2. Council of the European Union (2006), "Directive on the common system of value added tax", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_928#Text (Accessed 20 Jan. 2026).
3. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "Instructions on the application of the Plan of accounts for accounting for assets, capital, liabilities, and economic transactions of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Accessed 20 Jan. 2026).
4. Kovalenko, Y. (2025), "VAT accounting: methodological and practical aspects", available at: <https://7eminar.ua/news/12075-oblik-pdv-metodologicni-ta-prakticni-aspekti> (Accessed 20 Jan. 2026).
5. Nazarenko, O. and Nazarenko, I. (2025), "Formation of accounting and information components for administration and internal audit of VAT calculations by enterprises during martial law", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 7—15.
6. Ovcharova, N. (2017), "Accounting policy in terms of vat reflection: basic aspects", *Infrastruktura rynku*, vol. 9. pp. 102—107, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82399> (Accessed 20 Jan. 2026).
7. Plaksienko, V. (2016), "Accounting of the value added tax in system of electronic administration: aspects of the scientific discussion", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 5-8.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 20 Jan. 2026).
9. Podolyanchuk, O. (2020), "Accounting for value added tax", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7667> (Accessed 20 Jan. 2026).
10. Ebrill, L. Keen, M. Bodin, J. and Summers, V. (2001), *The modern VAT*, International Monetary Fund, Washington, USA.
11. OECD (2022), "Consumption Tax Trends 2022: VAT/GST and Excise, Core Design Features and Trends". <https://doi.org/10.1787/6525a942-en>.
Стаття надійшла до редакції 28.01.2026 р.

УДК 336.027:338.439

В. В. Лаврук,

д. е. н., професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/000000-0002-0778-7227>**Н. А. Мазур,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/000000-0002-4670-6805>**В. М. Гаврилюк,**

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4685-5544>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.19

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

V. Lavruk,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance And Electronic Payment Systems, Higher educational institution "Podillia State University"

N. Mazur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head at the Department of Enterprise Economics, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

V. Havryliuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Education Institution "Podillia State University"

MANAGEMENT OF THE FINANCIAL AND CREDIT INFRASTRUCTURE FORMATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF ENSURING FOOD SECURITY OF UKRAINE

У статті досліджено склад, структуру та функціональне призначення фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору, а також обґрунтовано об'єктивну необхідність розвитку її інституцій в контексті забезпечення продовольчої безпеки України. Розвиток фінансово-кредитної інфраструктури є невід'ємною умовою ефективного функціонування будь-якого розвинутого аграрного сектору. З метою акумулювання фінансових ресурсів і подальшого інвестування в аграрний сектор надзвичайно важливим є паралельне зміцнення як сільського господарства, так і фінансового сектору економіки. Це потребує формування узгодженої стратегії розвитку з послідовною системою регулювання та політики, які б відповідали потребам зазначених секторів і реальним можливостям усіх задіяних економічних агентів. У статті запропоновано методичний підхід до розрахунку інтегрального показника ефективності участі економічних суб'єктів та фінансово-кредитної інфраструктури у функціонуванні аграрного сектору.

This scientific article provides a comprehensive examination of the composition, structural framework, and functional objectives of the financial and credit infrastructure within the agricultural sector, while simultaneously substantiating the objective imperative for institutional evolution to fortify Ukraine's food security. The advancement of financial and credit infrastructure is posited as an indispensable prerequisite for the streamlined performance of any sophisticated agrarian economy. Given the protracted nature of production cycles, the inherent seasonality of agricultural operations, and the distinct patterns of expenditure and inventory accumulation, agrarian enterprises typically encounter a persistent deficit of internal liquidity for continuous financing.

The study demonstrates that food security constitutes a fundamental pillar of Ukraine's national security architecture, acquiring heightened significance amidst the ongoing Russian military aggression. This conflict has precipitated the systematic destruction of infrastructure, the disruption of established supply chains, and a substantial contraction in agricultural output. Furthermore, escalating economic threats—most notably inflationary pressures, declining household disposable income, and rising unemployment rates—exacerbate the challenges of ensuring equitable access to high-quality nutritional resources for the populace.

To facilitate the effective accumulation of financial capital and its subsequent reinvestment into the agrarian domain, the synchronized reinforcement of both the agricultural and financial sectors is deemed essential. This necessitates the formulation of a cohesive developmental strategy underpinned by a rigorous regulatory framework and policy interventions that align with the specific requirements of these sectors and the empirical capacities of all involved economic agents. The proposed methodology for quantifying the integrated efficiency of the formation and development of financial and credit infrastructure for agricultural enterprises serves as a pivotal analytical instrument for the intensification of the nation's agriculture.

Ключові слова: сільське господарство, сталий розвиток аграрного сектору, розвиток, фінансово-кредитна інфраструктура, продовольча безпека.

Key words: agriculture, sustainable development of the agricultural sector, development, financial and credit infrastructure, food security.

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

Для забезпечення належного рівня продовольчої безпеки держави та прискорення сталого розвитку агропромислового комплексу необхідною умовою є залучення значних обсягів фінансових ресурсів. Вирішальне місце у реалізації сучасної аграрної політики держави посідає формування та впровадження виваженої, послідовної й ефективної фінансово-кредитної політики щодо аграрного сектору економіки. Саме така політика створює інституційні та економічні передумови для стабільного функціонування аграрного сектору, підвищення їх інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового економічного зростання галузі. Визначена проблема потребує глибокого комплексного дослідження, що і визначає актуальність та своєчасність даної статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансово-кредитного забезпечення аграрного сектору економіки та формування його фінансово-кредитної інфраструктури є предметом ґрунтовних наукових

досліджень багатьох закордонних і вітчизняних учених. Значний внесок у вивчення теоретичних, методологічних і прикладних аспектів фінансово-кредитного забезпечення сільського господарства зробили Стойко Я. [1], Солівода М. [5], Прокопишин О. [6], Рюте М. [8], Андрющенко К. [9], Замула І. [10], Дацій О. [11], Андрос С. [12], Ковтун В. [13] та інші дослідники. У їхніх працях розкрито сутність кредитних відносин в аграрній сфері, визначено роль фінансово-кредитних інститутів у розвитку сільського господарства, а також обґрунтовано напрями державної підтримки аграрних товаровиробників.

Водночас, попри значний науковий доробок, низка питань, пов'язаних із функціонуванням фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору, зокрема діяльністю банківських установ, кредитних спілок, лізингових та інших фінансових компаній, залишається недостатньо опрацьованою. Стан, тенденції та перспективи розвитку зазначених інституцій у контексті забезпечення сталого розвитку сільського господарства потребують подальшого наукового аналізу та поглибленого дослідження. Окрім цього мало досліджені питання розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору в контексті забезпечення продовольчої безпеки України. Унаслідок

цього значна частина процесів соціально-економічного розвитку сільських територій залишається недостатньо пізною та концептуально неосмисленою, що, своєю чергою, негативно впливає на результати господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і стримує реалізацію їхнього виробничо-економічного потенціалу.

Окрім матеріалів експертних оцінок, науково-практичних конференцій, монографічних і періодичних видань, а також праць вітчизняних і зарубіжних учених інформаційну базу дослідження сформовано на основі законодавчих і нормативно-правових актів, що регулюють управління та розвиток сільських територій, даних офіційної статистики Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби зайнятості України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, звітних матеріалів фінансових і адміністративних структур аграрної сфери. У межах мікродослідження проаналізовано статистичні показники розвитку сільського господарства у шести регіонах України за 2024 рік (Черкаська, Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Львівська та Одеська області).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення складових та теоретичне обґрунтування особливостей формування і розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору в контексті забезпечення продовольчої безпеки України, а також розроблення пропозицій щодо використання методики розрахунку інтегрального показника ефективності участі економічних суб'єктів у фінансово-кредитній інфраструктурі аграрних підприємств на прикладі регіонів України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Функціонування ефективної кредитної інфраструктури сільського господарства є важливою складовою його стабільного розвитку. Особливо роль кредитного обслуговування аграрної галузі посилюється у періоди загострення кризових явищ, як в цілому в економіці країни, так і аграрній сфері, зокрема. Нині кредитна інфраструктура сільського господарства України знаходиться у процесі формування, яке ускладнюється рядом об'єктивних особливостей аграрного виробництва: повільністю оборотних активів, низькою дохідністю та високою ризикованістю вкладень, що

знижує інвестиційну привабливість господарств галузі для кредиторів. Крім того, сучасний етап економіки України характеризується значним погіршенням фінансового стану аграрних господарств, порушенням фінансової паритетності між сільським господарством та промисловістю, відсутністю розвинутого ринку землі тощо [1, с. 14].

Сільське господарство й надалі залишається одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку та скорочення рівня бідності. За оцінками експертів Світового банку, до 2050 року світовий попит на продовольство зросте приблизно на 70 %, а для його задоволення необхідно інвестувати щонайменше 80 млрд. дол. США у розвиток аграрного сектору [2]. Сучасне сільське господарство трансформується у висококонкурентну, технологічно розвинену систему, що функціонує під впливом зростаючого попиту споживачів на продукцію з високою доданою вартістю, глибоким рівнем переробки, а також стабільними стандартами якості та безпеки. У зв'язку з цим підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та інтеграції малих виробників у глобальні ланцюги створення вартості визначено пріоритетними напрямками розвитку аграрного сектору.

Подальший розвиток аграрного сектору потребує фінансових ресурсів. Попит з боку сільськогосподарських товаровиробників сформований, оскільки в умовах жорсткої ринкової конкуренції вистояють прогресивні, технологічні виробники, що вимагає значних фінансових вкладень [3, с. 128].

З урахуванням особливої ролі аграрного сектору у забезпеченні продовольчої безпеки держави, збереженні традицій сільського укладу життя, раціональному використанні агроресурсного потенціалу та охороні національних природних ресурсів (родючості ґрунтів, генофонду високопродуктивних сортів рослин і порід тварин), формування достатньої за обсягом, доступної, своєчасної та ефективної фінансово-кредитної інфраструктури є одним із пріоритетних завдань державної аграрної політики [4].

Фінансово-кредитна інфраструктура розглядається як сукупність кредитно-банківських установ, фондових бірж, фінансових, інвестиційних та страхових компаній, які функціонують у межах грошового, фондового та інвестиційного ринків і забезпечують їх безперебійну діяльність. Фінансово-кредитна інфраструктура агропромислового комплексу являє собою систему акумулювання та перерозподі-

лу фінансових ресурсів, формування і руху капіталу між суб'єктами господарювання та галузями агропромислового комплексу з метою забезпечення безперервності аграрного виробництва. Системний підхід до дослідження фінансово-кредитної інфраструктури сільського господарства передбачає її розгляд як сукупності взаємопов'язаних підсистем і структурних елементів, спрямованих на виконання визначених економічних функцій [5, с. 363].

Окрім цього, фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств доцільно розглядати як цілісну та багатоаспектну систему формування, акумулювання, залучення й ефективного використання кредитних ресурсів, спрямованих на підтримку господарської діяльності у виробничій, інвестиційній та інноваційній сферах. Його економічна сутність полягає у створенні необхідних передумов для забезпечення безперервності виробничого процесу, підвищення результативності використання наявних ресурсів, а також зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах динамічного ринкового середовища. Основною метою фінансово-кредитного забезпечення є повне та своєчасне задоволення потреб аграрних підприємств у фінансових ресурсах, необхідних для реалізації їх господарської діяльності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Залучені кредитні кошти спрямовуються на фінансування основних етапів виробничого циклу, придбання матеріально-технічних ресурсів, закупівлю, оновлення та модернізацію основних засобів, а також на впровадження інноваційних рішень і сучасних технологій — від систем точного землеробства до комплексної цифровізації управлінських процесів. Таким чином, кредитні ресурси в аграрному секторі виконують подвійну функцію: з одного боку, вони виступають інструментом підтримки поточного виробництва, а з іншого — є важливим чинником переходу аграрних підприємств на якісно новий рівень розвитку, що забезпечує їх довгострокову стійкість та адаптивність до сучасних викликів [6, с. 361].

З переходом економіки України в якісно нові ринкові відносини, коли відбувається рішуче ламання давно сформованих господарських структур, поступовий перехід до непрямих економічних методів управління і регулювання, переорієнтація виробників і виробничих взаємозв'язків між ними на споживачів, необхідні свої методи розробки і послідовної реалізації інноваційної політики у сфері формування фінансово-кредитної інфраструктури [7, с. 5].

Доступ до фінансових ресурсів є критично важливим чинником зростання аграрного сектору, оскільки в країнах, що розвиваються, сільське господарство забезпечує основні джерела доходів для близько 86 % сільського населення [8]. Водночас фінансові обмеження залишаються однією з ключових проблем розвитку аграрної сфери та суттєво знижують конкурентні можливості малих та середніх товаровиробників продовольчої продукції. Фінансові установи часто уникають кредитування аграрного сектору через високі ризики, пов'язані з посухами, повеннями, шкідниками, хворобами рослин і тварин, а також значні транзакційні витрати, зумовлені великими територіальними відстанями. У результаті, попри зусилля урядів щодо залучення інвестицій у сільське господарство, недостатнє розуміння фінансових ризиків і потенційних можливостей аграрного виробництва призводить до дефіциту ресурсів, необхідних для стимулювання виробництва, виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції і як наслідок зниження продовольчої безпеки.

Продовольча безпека є важливим складником національної безпеки України, особливо в умовах триваючої з 2022 року військової агресії, яка призвела до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та скорочення обсягів аграрного виробництва. Додатково, економічні загрози, зокрема інфляція, зниження доходів населення та зростання рівня безробіття, значно ускладнюють забезпечення громадян доступними та якісними продуктами харчування.

Аграрний сектор на сьогодні є одним із ключових секторів економіки України, оскільки забезпечує близько 21% загального обсягу виробництва та формує приблизно 7,1% валового внутрішнього продукту країни. За оцінками Міністерства аграрної політики, експорт аграрної продукції у 2024 році становив приблизно 24,5 млрд. дол., або близько 59 % від усіх товарних експортних поставок України. Україна входить до числа семи провідних світових виробників зернових культур і сояшикової олії. З огляду на це, державна та інституційна підтримка розвитку аграрної галузі є економічно обґрунтованою та стратегічно необхідною.

До числа найвагоміших інститутів, що формують систему забезпечення продовольчої безпеки, можна віднести фінансово-кредитний, організаційно-ринковий, виробни-



Рис. 1. Фінансово-кредитна інфраструктура агропромислового комплексу

Джерело: авторська розробка.

чо-технічний, державно-правовий, освітньо-консультаційний, транспортно-логістичний та інші інститути. Основними складовими фінансово-кредитного інституту є суб'єкти, які здійснюють надання фінансових та страхових послуг виробникам агропродовольчих товарів, а також забезпечують доступ до позикового та залученого капіталу для підтримки виробничої діяльності. Для подальшого розвитку кредитних відносин між комерційними банками та підприємствами агропродовольчої сфери держава повинна активно підтримувати всіх учасників кредитування шляхом застосування таких механізмів, зокрема і державної підтримки розвитку конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва та харчової промисловості.

Фінансово-кредитна інфраструктура агропромислового комплексу представлена на рисунку 1.

Вона включає сукупність відносно автономних, проте взаємопов'язаних елементів, зокрема фінансово-кредитну підсистему, систему страхування та інвестиційні фонди.

Основним завданням фінансово-кредитної інфраструктури є акумулювання тимчасово вільних фінансових ресурсів і їх подальший пе-

рерозподіл відповідно до потреб аграрного сектору з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Формування спеціалізованої фінансово-кредитної інфраструктури в аграрному секторі відбувається в умовах підвищених виробничих ризиків, низької інвестиційної привабливості, сезонного характеру інвестування, уповільненого та незавершеного кругообігу капіталу, тривалого періоду реалізації інвестиційних проєктів і значної залежності від залучених фінансових ресурсів.

Особливістю відтворювальних процесів у сільському господарстві є те, що галузь не завжди спроможна забезпечити не лише розширене, а й просте відтворення власними фінансовими ресурсами. У цьому контексті багатфункціональна фінансова система відіграє ключову роль у мобілізації заощаджень суб'єктів із обмеженими інвестиційними можливостями, пошуку організацій із вищою нормою прибутковості та подальшому розміщенні вільних коштів у найбільш ефективних напрямках. У результаті досягається не лише зростання віддачі від інвестованого капіталу, а й збільшення обсягів виробництва кінцевої сільськогосподарської продукції [9, с. 518].

Таблиця 1. Показники ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору у регіонах України

Регіон	k1	k2	k3	k4	k5	k6
Київська область	51,5	41,4	58,6	94,9	23,2	52,5
Полтавська область	23,2	7,1	81,8	67,7	53,5	43,4
Дніпропетровська область	13,1	86,8	100,9	23,2	67,7	84,8
Вінницька область	65,6	20,2	86,8	97,0	79,8	61,6
Черкаська область	38,3	69,7	38,4	91,9	44,4	46,4
Харківська область	39,3	49,5	71,7	1,0	6,1	22,2

Специфіка формування елементів фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору зумовлює наявність у її структурі базових підсистем — фінансової та кредитної. Особливістю фінансової підсистеми є взаємодія між її суб'єктами щодо формування, розподілу та використання грошових фондів, які забезпечують створення належних умов для фінансової підтримки розвитку сільського господарства [10, с. 2998]. До суб'єктів фінансово-кредитної підсистеми належать комерційні та інвестиційні банки, лізингові компанії, страхові та факторингові організації, а також інші фінансові інституції. Кредитна підсистема виконує функції акумулювання тимчасово вільних коштів і їх перерозподілу відповідно до потреб сільськогосподарських товаровиробників з урахуванням особливостей аграрного виробництва [11, с. 422].

Недостатній розвиток фінансово-кредитної інфраструктури є наслідком кризового стану як економіки загалом, так і аграрного сектору зокрема, а також обмеженої ефективності державної стратегії підтримки аграрної галузі в умовах війни. Основним завданням держави як ключового суб'єкта фінансово-кредитної інфраструктури агропромислового комплексу є створення умов, що забезпечують розширене відтворення галузі та забезпечення продовольчої безпеки країни. До таких умов належать: фінансування інвестиційної діяльності агропідприємств, організація лізингових програм за рахунок бюджетних коштів, надання податкових пільг, державні гарантії за кредитами, сприяння розвитку кооперації та вертикальної інтеграції в агропромисловому комплексі, а також підтримка державного страхування сільськогосподарських ризиків [12, с. 13].

Отже, ефективне функціонування аграрного сектору неможливе без розвиненої та збалансованої фінансово-кредитної інфраструктури. Водночас оцінювання результативності процесів її формування та розвитку на рівні сільськогосподарських підприємств є складним і багатоаспектним завданням.

У зв'язку з цим запропонована методика визначення інтегрального показника ефектив-

ності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрних підприємств може розглядатися як важливий аналітичний інструмент інтенсифікації сільського господарства країни. У дослідженні розглянуто шість областей України (n), для кожної з яких розраховано шість показників ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору у відповідному регіоні (k).

У таблиці 1 наведено значення всіх проаналізованих показників для кожного окремого об'єкта дослідження — аграрного регіону України. Кожен рядок відображає сукупність показників ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору конкретного регіону, тоді як кожен стовпець характеризує значення відповідного показника ефективності для всієї сукупності досліджуваних регіонів.

Таким чином, до основних показників ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору у регіоні належать такі [13, с. 223].

1. Ефективність валового виробництва сільськогосподарської продукції в регіоні (k1). Даний показник визначається як відношення обсягу валової продукції сільського господарства регіону до витрат живої та уречевленої праці та характеризує загальний рівень виробничої ефективності аграрного сектору.

2. Коефіцієнт природного руху сільського населення регіону (k2). Показник використовується для оцінювання соціальної ефективності та відображає інтенсивність природного приросту або скорочення населення на основі співвідношення показників народжуваності та смертності.

3. Обсяг валової продукції сільського господарства у порівнянних цінах у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь (k3). Цей показник слугує індикатором технологічної ефективності та визначається як відношення вартості валової сільськогосподарської продукції регіону у порівнянних цінах до площі сільськогосподарських земель.

Таблиця 2. Визначення вектора "антиеталону"

Регіон	k1	k2	k3	k4	k5	k6
Черкаська область	0,01	-0,22	0,10	0,82	-0,62	0,01
Тернопільська область	-0,42	-0,63	0,62	0,31	0,11	0,02
Хмельницька область	-0,61	0,34	0,51	-0,54	0,12	0,30
Вінницька область	0,01	-0,85	0,33	0,53	0,24	-0,11
Львівська область	-0,34	0,31	-0,31	0,83	-0,20	-0,20
Одеська область	0,12	0,32	0,70	-0,51	-0,45	-0,22

4. Ефективність фінансової підтримки розвитку фермерських господарств регіону шляхом здешевлення кредитних ресурсів (k4). Показник обчислюється як відношення валового прибутку сільськогосподарських підприємств регіону до вартості залучених пільгових кредитних ресурсів.

5. Ефективність забезпечення аграрного сектору кредитними ресурсами (k5). Даний індикатор визначається як відношення валового прибутку аграрних підприємств регіону до загальної вартості залучених кредитних ресурсів, спрямованих на розвиток аграрного сектору регіону.

6. Частка компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання (k6). Показник розраховується як відношення суми компенсації вартості техніки та обладнання, наданої аграрним підприємствам регіону, до їх загальної вартості.

Варто зазначити, що показники типу k1 належать до стимулюючих, тобто таких, що мають позитивний (стимулювальний) вплив на рівень розвитку досліджуваних об'єктів. Зростання їх числового значення свідчить про підвищення рівня ефективності виробничо-господарської діяльності. Натомість показники типу k2 класифікуються як дестимулюючі, оскільки їх зростання характеризує зниження рівня ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору. Таким чином, сукупність показників може бути подана у вигляді $k = k1 + k2$.

Показники ефективності, як правило, є неоднорідними, відрізняються за порядком числових значень і мають різні одиниці виміру. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення процедури стандартизації показників, яка здійснюється за такою формулою (1):

$$T_{nk} = \frac{(X_{nk} - \bar{X}_n)}{R_k} \quad (1),$$

де

$\bar{X}_n$ — середнє значення m-го показника ефективності;

R_k — середньоквадратичне відхилення відповідного показника;

Таблиця 3. Визначення відстані між еталоном та антиеталоном

Показник	C (max)	F (min)	t_n
k1	0,85	-0,61	1,83
k2	0,66	-0,60	1,45
k3	0,54	-0,52	0,92
k4	0,52	-0,83	1,61
k5	0,81	-0,30	1,24
k6	0,74	-0,54	1,36

T_{nk} — стандартизоване значення k-го показника ефективності для n-го об'єкта дослідження.

Поділ показників на стимулятори та дестимулятори є методологічною основою для побудови так званого "еталону" ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору, який задається у вигляді вектора $C = (c1, c2, \dots, cn)$ формула (2):

$$C_k = \max_n T_{nk} \\ k \in R_{ue_k} = \min_n T_{nk} \quad (2) \\ \text{if } k \in T,$$

де

R — множина стимулюючих показників;

T — множина дестимулюючих показників.

Іншими словами, k-та компонента еталонного вектора C відображає найкраще нормалізоване значення відповідного показника ефективності серед усієї сукупності проаналізованих об'єктів. Очевидно, що жоден окремий показник ефективності та жоден регіон з досліджуваної сукупності не може перевищувати рівень ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури, заданий відповідним еталонним значенням (табл. 2).

У таблиці 2 наведено результати розрахунку вектора "антиеталону" $F = (f1, f2, \dots, fk)$, де k-та компонента вектора F відображає найгірше нормалізоване значення k-го показника ефективності серед усієї сукупності досліджуваних об'єктів. Таким чином, для кожного регіону за будь-яким окремим показником рівень ефективності не може бути нижчим за відповідне значення антиеталону.

Сформуємо таблицю 3, де для подальших розрахунків визначається відстань між еталонним та антиеталонним векторами. Для будь-

Таблиця 4. Визначення інтегрального показника ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору

Регіон	k1	k2	k3	k4	k5	k6	tn	Qn, %
Черкаська область	0,31	0,10	0,42	1,80	0,01	0,31	1,71	60,1
Тернопільська область	0,13	0,01	1,50	1,01	0,65	0,34	1,82	63,1
Хмельницька область	0,01	0,62	0,90	0,02	0,35	0,62	1,62	54,0
Вінницька область	0,62	0,02	1,21	1,62	1,01	0,50	2,23	76,2
Львівська область	0,01	0,43	0,01	1,24	0,02	0,01	1,30	45,3
Одеська область	0,44	0,60	1,43	0,01	0,03	0,11	1,60	55,0

якого n -го об'єкта стандартизоване значення n -го показника задовольняє такі умови:

$f_{k\leq} \leq T_{nk} \leq c_{nk}$ — для показників стимуляторів ($k \in R$);

$f_{k\leq} \leq T_{nk} \leq f_{nk}$ — для показників дестимуляторів ($k \in T$).

Визначим дестимулюючі показники за формулами (3, 4):

$$t = \sqrt{\sum_{k=1}^6 (c_k - f_k)^2} = 2.92 \quad (3)$$

$$t_n = \sqrt{\sum_{k=1}^6 (t_k - f_k)^2} \quad (4).$$

Звідси випливає, що $t_n \leq t$, причому лише у тому випадку, якщо n -й об'єкт має найвищі значення за всіма стимулюючими показниками та найнижчі — за всіма дестимулюючими показниками ефективності формування і розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору (табл. 3).

З урахуванням викладеного пропонується використовувати показник Q_n як інтегральний індикатор ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору (табл. 4), який визначається за формулою (5):

$$Q_n \left(\frac{t_n}{t} \right) \times 100\%. n = 1, 2 \dots y \quad (5).$$

Таблиця 4 відображає результати розрахунку інтегрального показника ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору. Значення показника Q_n характеризує (у відсотках) рівень ефективності n -го регіону відносно еталонного значення, причому ($0 \leq Q_n \leq 100$).

За результатами проведеного дослідження найвищий рівень ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору зафіксовано у Вінницькій та Тернопільській областях, де значення інтегрального показника становить 76,2 і 63,1 % відповідно. Провідні позиції цього регіону зумовлені не лише результатами діяльності місцевих сільськогосподарських товаровиробників, а й сукупністю об'єктивних природно-еконо-

мічних чинників, зокрема значною площею регіону, високою часткою сільськогосподарських угідь та сприятливими кліматичними умовами. Зокрема, площа сільськогосподарських земель і ріллі у Вінницькій області становить 1,83 млн га.

Особливе місце у фінансово-кредитному механізмі державної підтримки аграрного виробництва займають бюджетні інструменти, які функціонують за двома основними напрямками: надання субсидій та дотацій сільськогосподарським товаровиробникам, а також цільове фінансування програм розвитку агропромислового комплексу. Упродовж останніх років найбільш поширеними інструментами бюджетної політики щодо аграрного сектору економіки є виробничі дотації у галузях тваринництва та рослинництва, часткова компенсація інвестиційних витрат на будівництво фермерських господарств і тепличних комплексів, придбання обладнання для агропромислового комплексу за схемою фінансового лізингу, а також фінансування витрат аграрного фонду на об'єкти цінового регулювання, хоча його роль у державній аграрній політиці була скоригована в рамках реформ і це вже не традиційний активний державний інструмент прямої підтримки аграріїв, як раніше. Крім того, державна підтримка передбачає надання державних кредитів фермерським господарствам та фінансування соціальної інфраструктури сільських територій, що забезпечує комплексний розвиток аграрного сектору та підвищує його економічну стійкість.

Високі показники розвитку аграрних підприємств у досліджуваних регіонах є наслідком реалізації комплексу державних заходів підтримки. Так, у 2024 році агропромисловий комплекс України отримав 7,075 млрд грн державної підтримки з державного бюджету через відповідні програми Міністерства аграрної політики та Міністерства економіки. У розрізі розподілу цих коштів у 2024 році це:

— 2,78 млрд грн було профінансована міжнародними фінансовими організаціями;

— 1,36 млрд грн безпосередня підтримка з державного бюджету для розвитку переробної

промисловості, садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства.

Програми підтримки агропромислового комплексу у 2024 році передбачали такі напрями: бюджетні дотації, часткову компенсацію вартості сільськогосподарської техніки, компенсацію відсоткових ставок за кредитами, кредитування фермерських господарств, а також підтримку галузі тваринництва.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток фінансово-кредитної інфраструктури є необхідною складовою функціонування будь-якого розвиненого аграрного сектору в контексті забезпечення продовольчої безпеки України. Сучасний стан фінансово-кредитної інфраструктури агропромислового комплексу України доцільно охарактеризувати як етап її активного становлення та інституційного формування. Залучення фінансових ресурсів, а отже й інвестицій, у сільське господарство потребує одночасного зміцнення як аграрного сектору, так і фінансової системи загалом. Формування взаємовигідної моделі фінансування сільського господарства можливе лише за умови реалізації узгодженої стратегії та державної політики, які відповідають потребам реального сектору економіки та враховують наявні можливості суб'єктів підприємницької діяльності.

Запропонована у статті методика розрахунку інтегрального показника ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору дала змогу ідентифікувати регіональних лідерів, до яких належать Вінницька, Черкаська та Хмельницька області України. Високі значення показників ефективності аграрних підприємств у зазначених регіонах зумовлені комплексом реалізованих заходів, серед яких: підвищення доступності кредитних ресурсів для сільськогосподарських товаровиробників; розвиток інституту іпотеки земель сільськогосподарського призначення; посилення конкурентних засад у сферах кредитування та страхування; підтримка рівня субсидування відсоткових ставок за кредитами, отриманими аграрними підприємствами в комерційних банках; часткова компенсація зростання вартості матеріально-технічних ресурсів; державна підтримка розвитку горизонтальної та вертикальної інтеграції в аграрному секторі.

Таким чином, запропонований у статті методичний підхід до визначення інтегрального

показника ефективності формування та розвитку фінансово-кредитної інфраструктури аграрного сектору є важливим етапом у забезпеченні процесів відтворення в сільському господарстві. Його застосування сприяє вдосконаленню механізму участі фінансово-кредитних інструментів у відтворювальному процесі, визначенню напрямів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, а також оптимізації взаємодії аграрних товаровиробників з інститутами фінансово-кредитної системи.

Літатура:

1. Стойко О. Я., Дема Д. І. Формування кредитної інфраструктури аграрного сектору України. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Фінанси і кредит. 2009. № 2. С. 13—17. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/5506>
2. World Food Program, & IFAD. Weather index-based insurance in agricultural development: A technical guide. 2011. URL: <https://www.ifad.org/documents/d/new-ifad.org/weather-index-based-insurance-in-agricultural-development-a-technical-guide-pdf>
3. Лаврук В.В. Фінансова стійкість аграрних підприємств. Збірник наукових праць ПДАТУ. 2013. Вип. 21. С. 127—131.
4. Food and Agriculture Organization [FAO], & World Bank. Financing smallholder agricultural term investments. 2012. URL: <https://www.rfilc.org/library/financing-smallholder-agricultural-term-investments/>
5. Soliwoda M. Are Investment Subsidies for Farms Still Unexplored? A Systematic Review. Agrarian Perspectives XXVI. Competitiveness of European Agriculture and Food Sector, Proceedings of the 26th International Scientific Conference. 2017. P. 362—368. Prague: Czech University of Life Sciences Prague.
6. Прокопишин О. С., Дранус В. В. Фінансово-кредитне забезпечення аграрних підприємств: облік та аналітичні аспекти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (43). С. 359—368. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-359-368](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-359-368).
7. Лаврук В.В. Маркетингова концепція інноваційної політики агропромислового розвитку у конкурентному середовищі. Агросвіт. 2009. № 3. С. 4—7.
8. Ruete M. Financing for Agriculture: How to boost opportunities in developing countries. International Institute for Sustainable Development (IISD). 2015. URL: <https://www.iisd.org/itn/2015/11/26/financing-for-agriculture-how-to-boost-opportunities-in-developing-countries/>

9. Andriushchenko K., Lavruk V., Uliganets S., Kovtun V., Matviienko H. Reputation risk management companies based on competence approach. TEM Journal. 2019. Vol. 8. Issue 2. Pp. 516—524. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM82-27>

10. Zamula I., Tanasiieva M., Travin V., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene, D. Assessment of the profitability of environmental activities in forestry. Sustainability. 2020. Vol. 12. Issue 7. Pp. 2998. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072998>

11. Andriushchenko K., Datsii O., Aleinikova O., Mohamed A. A., Mohammed, A. A. Improvement of the water resources management system at the territorial level. Problems and Perspectives in Management. 2019. Volume 17. Issue 3. Pp. 421—437. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.34](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.34)

12. Андрос С. В. Фінансово-кредитна інфраструктура і роль кредитного механізму в забезпеченні стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 3 (73). С. 12—21. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/12.pdf>.

13. Kovtun V., Andriushchenko K., Horbova N., Lavruk O., Muzychka Y. Features of the management process of ambidextrous companies. TEM Journal. 2020. Volume 9, Issue 1, Pp. 221—226. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM91-31>

References:

1. Stoyko, O. Ya. and Dema, D. I. (2009), "Formation of credit infrastructure of the agricultural sector of Ukraine", Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriya Finansy i kredyt, vol. 2, pp. 13—17, available at: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/5506> (Accessed 4 December 2025).

2. World Food Program, & IFAD (2011), "Weather index-based insurance in agricultural development: A technical guide", available at: <https://www.ifad.org/documents/d/new-ifad.org/weather-index-based-insurance-in-agricultural-development-a-technical-guide-pdf> (Accessed 12 December 2025).

3. Lavruk, V.V. (2013), "Financial stability of agricultural enterprises", Zbirnyk naukovykh prats PDATU, vol. 21, pp. 127—131.

4. Food and Agriculture Organization [FAO], & World Bank, (2012), "Financing smallholder agricultural term investments", available at: <https://www.rfilc.org/library/financing-smallholder-agricultural-term-investments/> (Accessed 15 December 2025)

5. Soliwoda, M. (2017), "Are Investment Subsidies for Farms Still Unexplored?", A Sys-

tematic Review. Agrarian Perspectives XXVI. Competitiveness of European Agriculture and Food Sector, Proceedings of the 26th International Scientific Conference, Czech University of Life Sciences Prague, Prague, Czech Republic, pp. 362—368.

6. Prokopyshyn, O. S. and Dranus V. V. (2025), "Financial and credit support of agricultural enterprises: accounting and analytical aspects", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 3 (43), pp. 359—368. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-359-368](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-359-368)

7. Lavruk, V.V. (2009), "Marketing concept of innovative policy of agro-industrial development in a competitive environment", Agrosvit, vol. 3, pp. 4—7.

8. Ruete, M. (2015), "Financing for Agriculture: How to boost opportunities in developing countries", International Institute for Sustainable Development (IISD), available at: <https://www.iisd.org/itn/2015/11/26/financing-for-agriculture-how-to-boost-opportunities-in-developing-countries/> (Accessed 30 December 2025)

9. Andriushchenko, K., Lavruk, V., Uliganets, S., Kovtun, V., & Matviienko, H. (2019), "Reputation risk management companies based on competence approach", TEM Journal, vol.8, issue 2, pp. 516—524. <https://doi.org/10.18421/TEM82-27>.

10. Zamula, I., Tanasiieva, M., Travin, V., Nitsenko, V., Balezentis, T. and Streimikiene, D. (2020), "Assessment of the profitability of environmental activities in forestry", Sustainability, vol. 12, issue 7, pp. 2998. <https://doi.org/10.3390/su12072998>

11. Andriushchenko, K., Datsii, O., Aleinikova, O., Mohamed, A. A. and Mohammed, A. A. (2019), "Improvement of the water resources management system at the territorial level", Problems and Perspectives in Management, vol. 17, issue 3, pp. 421—437. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.34](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.34).

12. Andros, S.V. (2024), "Financial and Credit Infrastructure and the Role of the Credit Mechanism in Ensuring Sustainable Operation of Agricultural Production Enterprise", Economics: time realities. Scientific journal, vol. 3(73), pp. 12-21" available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/12.pdf> (Accessed 31 December 2025).

13. Kovtun, V., Andriushchenko, K., Horbova, N., Lavruk, O. And Muzychka, Y. (2020), "Features of the management process of ambidextrous companies", TEM Journal, vol. 9, issue 1, pp. 221—226. <https://doi.org/10.18421/TEM91-31>.
Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.

УДК 001.8:330.8

І. М. Боярко,

д. е. н., професор, проректор з наукової та науково-методичної роботи,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та бізнес-адміністрування,

Міжнародний європейський університет, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0690-2251>

Н. В. Трушкіна,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики
та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.29

МЕТОДОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ЯК КЛЮЧОВА ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ НАУКОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДОСЛІДНИКА

I. Boiarko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector for Research and Academic Affairs, Professor of the Department
of Management, Marketing and Business Administration, International European University, Kyiv

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Senior Research Officer of the Sector of Industrial Policy and Innovative
Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Center for Industrial Problems
of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv

METHODOLOGICAL CULTURE AS A KEY DETERMINANT OF A RESEARCHER'S SCIENTIFIC COMPETENCE

У статті здійснено теоретичне переосмислення методологічної культури як ключової детермінанти формування наукової компетентності дослідника в умовах трансформації науки, цифровізації та посилення міждисциплінарності. Обґрунтовано авторське трактування методологічної культури як інтегрованого метаресурсу наукової діяльності, що забезпечує узгодженість теоретичних моделей, дослідницького дизайну, інструментів аналізу даних, ціннісно-нормативних орієнтирів і рефлексивних практик. Запропоновано структурну модель методологічної культури, структурно-логічну модель її взаємозв'язку з науковою компетентністю, типологію рівнів сформованості та інтегровану матрицю розвитку дослідницької компетентності. Доведено, що методологічна культура функціонує як метакомпетентність і стратегічний ресурс розвитку наукової діяльності, який підвищує валідність і відтворюваність результатів, якість наукових рішень і ефективність дослідницьких процесів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для модернізації підготовки дослідників і вдосконалення управління науковою діяльністю.

The article provides a comprehensive theoretical reconceptualization of methodological culture as a key determinant of the formation of a researcher's scientific competence under conditions of transformation of modern science, digitalization of research processes, and the intensification of interdisciplinarity. The author substantiates an original interpretation of methodological culture as an integrated meta-resource and metacompetence of scientific activity that ensures systemic coherence of theoretical models, research design, methods and tools of data analysis, value-normative orientations, and reflexive practices of the researcher.

A structural model of methodological culture is proposed, encompassing cognitive, instrumental, value-worldview, reflexive, and communicative components, as well as a structural-logical model of its relationship with scientific competence. A typology of levels of methodological culture formation and an integrated matrix of scientific competence development are developed, which make it possible to formalize the process of transforming methodological resources into the ability to generate scientifically grounded results and make scientifically sound decisions.

It is proven that methodological culture functions as a strategic resource for the development of scientific activity, determining the quality of scientific cognition, the level of researcher autonomy, the validity and reproducibility of results, as well as the effectiveness of research processes in the context of the knowledge economy. It is substantiated that the development of methodological culture ensures the integration of cognitive, analytical, digital, ethical, and communicative competencies into a holistic system of scientific activity and enhances the competitiveness of research outcomes.

The practical significance of the research results lies in the possibility of their application to modernize researcher training in higher education institutions, improve mechanisms of research management in scientific institutions, develop strategies for scientific potential development, and increase the effectiveness of science policy under conditions of digital transformation.

Ключові слова: методологія наукових досліджень, методологічна культура, наукова компетентність, дослідник, модель, типологія, матриця, міждисциплінарність, наукова діяльність, економіка знань, дослідницька культура, науковий потенціал, розвиток науки, інтегрований підхід, когнітивні технології, цифровізація, цифрова трансформація.

Key words: methodology of scientific research, methodological culture, scientific competence, researcher, competence, model, typology, matrix, interdisciplinarity, scientific activity, knowledge economy, research culture, scientific potential, development of science, integrated approach, cognitive technologies, digitalization, digital transformation.

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

У сучасному науковому середовищі якості дослідницької діяльності дедалі більше визначається не лише рівнем фахових знань, а здатністю дослідника до методологічно обґрунтованого мислення, критичної рефлексії та усвідомленого вибору наукових підходів і методів. За цих умов особливої ваги набуває проблема формування наукової компетентності дослідника, яка виступає інтегральною характеристикою його професійної зрілості та здатності до створення науково значущих результатів.

Водночас у сучасній науковій теорії та практиці простежується суперечність між декларованою значущістю методологічної підготовки дослідника та відсутністю цілісного розуміння методологічної культури як системного феномену, що визначає якість наукової діяльності. У більшості наукових підходів методологічна культура трактується переважно як сукупність знань про методи дослідження або як елемент професійної підготовки, тоді як її роль як системоутворювального чинника формування наукової компетентності залишається недостатньо концептуалізованою.

Науковий конфлікт полягає у розриві між потребою сучасної науки в дослідниках, здатних до міждисциплінарного мислення, методологічної рефлексії та інноваційного конструювання наукових підходів, і домінуванням традиційних, фрагментарних уявлень про методологічну культуру, що не дозволяють вибудувати ефективні механізми формування наукової компетентності. Цей розрив зумовлює необхідність переосмислення методологічної культури не як допоміжного елементу, а як ключового ресурсу розвитку дослідницької діяльності.

Актуальність окресленої проблеми посилюється трансформаціями сучасного наукового простору, зокрема цифровізацією науки, зростанням ролі відкритих даних, міждисциплінарності досліджень, підвищенням вимог до академічної доброчесності та практичної значущості наукових результатів. У таких умовах виникає потреба у формуванні інтегрованого методологічного підходу до аналізу взаємозв'язку між методологічною культурою та науковою компетентністю дослідника, а також у розробленні теоретично обґрунтованих моделей і практичних механізмів їх взаємодії.

Зазначена проблема має важливе значення для розвитку теорії методології науки, компе-

тентнісного підходу та педагогіки вищої школи, а також для практики підготовки наукових кадрів, удосконалення освітніх програм, формування дослідницьких компетентностей і підвищення ефективності наукової діяльності в умовах трансформації сучасного суспільства знань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика методологічної культури дослідника та її ролі у формуванні наукової компетентності є предметом активного міждисциплінарного наукового дискурсу в межах філософії науки, педагогіки, психології, освіти та теорії компетентнісного підходу. Сучасні дослідження засвідчують зростання уваги до методологічних аспектів наукової діяльності, однак водночас виявляють відсутність цілісної концептуальної моделі, яка б пояснювала системний взаємозв'язок між методологічною культурою та науковою компетентністю дослідника.

У зарубіжній науковій літературі наукова компетентність трактується як інтегрована здатність дослідника до продукування знань, критичного аналізу та застосування методів дослідження в різних наукових контекстах [1; 2]. При цьому наголошується, що компетентність не зводиться до сукупності знань і навичок, а має виразний культурно-методологічний вимір [3]. У працях, присвячених дослідницькій культурі, підкреслюється її багатовимірний характер, що охоплює методологічні, когнітивні, етичні та соціальні компоненти наукової діяльності [4]. Дослідницька культура розглядається як середовище, яке формує стиль мислення дослідника та визначає якість наукового процесу [4].

Окремий напрям становлять дослідження, які присвячено метакомпетентностям та їх ролі у формуванні професійної спроможності науковців. У сучасних моделях компетентностей особлива увага приділяється критичному мисленню, рефлексивності та методологічній грамотності як ключовим чинникам наукової діяльності [5]. У цьому контексті методологічна культура розглядається як основа інтеграції різних компетентностей у цілісну систему [5]. У працях з методології науки підкреслюється, що методологічна компетентність є необхідною умовою валідності та наукової достовірності результатів дослідження [6]. Водночас зазначається, що сучасна наука потребує не лише знання методів, а й здатності до їх критичного переосмислення та адаптації до міждисциплі-

нарних завдань [6].

У межах досліджень компетентнісного підходу у вищій освіті наголошується, що формування дослідницьких компетентностей має здійснюватися на основі інтеграції методологічних, когнітивних і соціокультурних чинників [7]. Проте більшість зарубіжних робіт [8–17] зосереджується на окремих аспектах компетентності, не розглядаючи методологічну культуру як системоутворювальний чинник. Таким чином, зарубіжні дослідження характеризуються високим рівнем концептуалізації проблеми компетентності та дослідницької культури, однак недостатньою увагою до методологічної культури як самостійного феномену, що визначає структуру наукової компетентності дослідника.

У вітчизняній науковій літературі методологічна культура розглядається переважно в контексті педагогічної науки та професійної підготовки дослідників, а також у межах компетентнісного підходу до розвитку освіти. Українські вчені трактують її як інтегративне утворення, що поєднує систему методологічних знань, умінь, цінностей і норм наукової діяльності та визначає рівень готовності дослідника до здійснення наукового пізнання [18; 19].

У працях, присвячених компетентнісному підходу, підкреслюється, що методологічна культура виступає важливою передумовою формування дослідницьких компетентностей і професійної спроможності фахівців у системі вищої освіти [20; 21]. Дослідники наголошують на її ролі у розвитку наукового мислення, критичного аналізу та здатності до методологічного осмислення наукових проблем, що безпосередньо впливає на якість наукових результатів і професійну самореалізацію дослідника [18; 19].

Окремі дослідження присвячено структурі методологічної культури та її компонентам у системі професійної підготовки майбутніх науковців, де вона розглядається як складне особистісне утворення, що охоплює когнітивний, діяльнісний і ціннісний виміри [19; 22]. Водночас аналіз вітчизняних публікацій засвідчує домінування описового підходу до трактування методологічної культури, що обмежує можливість її інтеграції в сучасні компетентнісні моделі дослідника. У більшості робіт методологічна культура розглядається фрагментарно, без розроблення цілісних структурно-логічних моделей її взаємозв'язку з науковою компетентністю.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень виявляє суттєві відмінності

концептуальних підходів: у зарубіжних напрацюваннях домінує системний і міждисциплінарний підхід до аналізу компетентностей і дослідницької культури, тоді як у вітчизняних роботах переважає педагогічно орієнтоване трактування методологічної культури. Водночас спільною рисою є визнання її значущості для розвитку наукової діяльності, проте в зарубіжних дослідженнях методологічна культура інтегрується у ширший контекст дослідницької культури, тоді як у роботах українських учених вона розглядається переважно як окремий компонент професійної підготовки дослідника.

Узагальнення сучасних досліджень дозволяє виокремити низку наукових прогалин: 1) відсутність цілісної концепції методологічної культури як системоутворювальної детермінанти формування наукової компетентності дослідника; 2) недостатня розробленість структурних моделей взаємозв'язку між методологічною культурою та науковою компетентністю; 3) обмеженість типологій рівнів сформованості методологічної культури та їх емпіричного обґрунтування; 4) недостатня інтеграція методологічної культури в сучасні компетентнісні й міждисциплінарні моделі розвитку дослідника; 5) брак практично орієнтованих механізмів формування наукової компетентності через розвиток методологічної культури. Саме ці прогалини зумовлюють необхідність формування концепції методологічної культури як ключової детермінанти розвитку наукової компетентності дослідника, що визначає логіку та наукову новизну даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у теоретичному обґрунтуванні методологічної культури як системоутворювального чинника формування наукової компетентності дослідника, а також розроблення концепції, структури та моделі взаємозв'язку між методологічною культурою і науковою компетентністю в сучасному науковому середовищі.

Методологічну основу дослідження становлять положення філософії науки, компетентнісного підходу, системного, діяльнісного та культурологічного підходів до аналізу наукової діяльності дослідника. У процесі дослідження застосовано такі методи, як: загальнонаукові (аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення, абстрагування, систематизація); теоретичні (порівняльний аналіз, логіко-методологічний аналіз); наукового узагальнення та

типологізації; елементи компаративного аналізу. Застосування зазначених методів дозволило обґрунтувати концепцію методологічної культури дослідника, розробити модель її взаємозв'язку з науковою компетентністю та визначити перспективні напрями її розвитку в сучасному науковому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економіці знань і науково орієнтованих суспільствах методологічна культура дослідника постає не лише як сукупність знань про методи дослідження, а як стратегічний ресурс виробництва наукового знання, що визначає здатність дослідника до концептуалізації проблем, вибору адекватних дослідницьких стратегій і формування науково обґрунтованих рішень.

У цьому контексті методологічна культура набуває ознак метарівневої компетентності, яка інтегрує когнітивні, аналітичні, ціннісні, комунікативні та рефлексивні ресурси дослідника й забезпечує ефективність його наукової діяльності в умовах ускладнення соціально-економічних процесів і зростання міждисциплінарності [5; 21; 23; 24]. Такий підхід дозволяє розглядати методологічну культуру не як допоміжний компонент професійної підготовки, а як системоутворювальну детермінанту формування наукової компетентності, що узгоджується з сучасними концепціями дослідницької культури та компетентнісного підходу.

У рамках даного дослідження методологічна культура визначається як інтегрована система методологічних знань, дослідницьких умінь, ціннісних орієнтацій і рефлексивних практик, що забезпечують здатність дослідника до конструювання, критичного аналізу та трансформації наукового знання. На відміну від традиційних підходів, у роботі обґрунтовано авторську позицію, відповідно до якої методологічна культура виконує функцію "інтелектуальної інфраструктури" наукової діяльності, що забезпечує зв'язок між теоретичними моделями, емпіричними даними та управлінськими рішеннями.

Логічним продовженням концептуалізації методологічної культури є її структуризація, яка дозволяє перейти від абстрактного трактування до формалізованого опису її компонентів і функцій. На основі узагальнення зарубіжних і вітчизняних підходів [5; 6; 18; 23; 24] у дослідженні запропоновано структуру методологічної культури дослідника, що включає п'ять взаємопов'язаних компонентів (табл. 1).

Таблиця 1. Структура методологічної культури дослідника

Компонент	Змістова характеристика	Функціональна роль
Когнітивний	Система знань про методологію науки, логіку дослідження, наукові підходи	Формування теоретичного мислення
Інструментальний	Уміння застосовувати методи дослідження, аналізу й інтерпретації даних	Забезпечення технологічної ефективності дослідження
Ціннісно-світоглядний	Наукові цінності, академічна доброчесність, етичні норми	Формування відповідального ставлення до науки
Рефлексивний	Здатність до критичного аналізу власної наукової діяльності	Забезпечення саморегуляції та розвитку дослідника
Комунікативний	Навички наукової комунікації, міждисциплінарної взаємодії	Інтеграція дослідника в наукове середовище

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [25—28].

Таблиця 1 відображає когнітивний компонент як систему знань про методологію науки, логіку дослідження та наукові парадигми, що формує здатність дослідника до теоретичного моделювання й абстрагування. Інструментальний компонент характеризує володіння методами дослідження, аналізу та інтерпретації даних і визначає технологічну результативність наукового процесу. Ціннісно-світоглядний компонент охоплює систему наукових цінностей, принципів академічної доброчесності та етичних норм, що забезпечують нормативно-регулятивний вимір наукової діяльності. Рефлексивний компонент пов'язано зі здатністю дослідника до критичного осмислення власних методологічних рішень і забезпечує адаптивність дослідницьких стратегій. Комунікативний компонент відображає здатність до наукової комунікації та міждисциплінарної взаємодії, що забезпечує інтеграцію дослідника в глобальний науковий простір. У сукупності ці

компоненти формують цілісну архітектуру методологічної культури, яка визначає траєкторію розвитку наукової компетентності дослідника [6; 18].

Подальший розвиток концепції пов'язаний із аналізом механізмів трансформації методологічної культури в наукову компетентність. У межах дослідження доведено, що наукова компетентність формується як результат інтеграції компонентів методологічної культури, а не як автономний феномен. З метою формалізації цього процесу запропоновано структурно-логічну модель взаємозв'язку методологічної культури та наукової компетентності (табл. 2).

Таблиця 2 репрезентує багаторівневу модель, у межах якої базовий рівень відображає методологічну культуру як інтегровану систему знань, умінь, цінностей і рефлексії, що формує методологічне мислення дослідника. Структурний рівень конкретизує компоненти методологічної культури, забезпечуючи сис-

Таблиця 2. Інтегрована модель формування наукової компетентності дослідника на основі методологічної культури

Рівень моделі	Елемент	Змістова характеристика	Функціональна роль
Базовий	Методологічна культура	Інтегрована система методологічних знань, умінь, цінностей і рефлексії	Формування методологічного мислення дослідника
Структурний	Компоненти методологічної культури	Когнітивний, інструментальний, ціннісно-світоглядний, рефлексивний, комунікативний	Забезпечення комплексності методологічної підготовки
Інтеграційний	Механізм взаємодії компонентів	Взаємозв'язок і взаємодоповнюваність компонентів методологічної культури	Трансформація методологічних ресурсів у наукову компетентність
Результативний	Наукова компетентність	Здатність до конструювання, обґрунтування та інтерпретації наукового знання	Забезпечення якості наукової діяльності
Ефект	Науковий результат	Створення нового знання, інноваційність, наукова автономія	Підвищення ефективності наукової діяльності

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [25—28].

Таблиця 3. Рівні сформованості методологічної культури дослідника

Рівень	Характеристика
Базовий	Репродуктивне застосування методів без глибокого усвідомлення їх методологічних засад
Операційний	Усвідомлений вибір методів залежно від дослідницьких завдань
Інтегративний	Комбінування різних методологічних підходів і методів
Креативний	Створення авторських методологічних рішень і наукових підходів

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [25—28].

Таблиця 4. Механізм формування наукової компетентності дослідника

Етап	Зміст етапу	Результат
Освітній	Засвоєння методологічних знань	Формування методологічної грамотності
Діяльнісний	Участь у дослідницькій діяльності	Розвиток дослідницьких умінь
Рефлексивний	Осмислення методологічних рішень	Формування критичного мислення
Комунікативний	Наукова взаємодія та публікаційна активність	Інтеграція в наукове середовище
Культурно-нормативний	Засвоєння академічних норм і цінностей	Стійка наукова компетентність

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [25—28].

темність методологічної підготовки. Інтеграційний рівень характеризує механізм взаємодії компонентів, який забезпечує трансформацію методологічних ресурсів у наукову компетентність. Результативний рівень відображає наукову компетентність як здатність до конструювання, обґрунтування та інтерпретації наукового знання, тоді як рівень ефекту демонструє кінцеві результати наукової діяльності — створення нового знання, інноваційність і наукову автономію. Запропонована модель дозволяє пояснити нелінійний характер взаємозв'язку між методологічною культурою та науковою компетентністю та обґрунтувати їх взаємну детермінацію.

У межах запропонованої моделі методологічна культура постає як динамічна система, що через інтеграційний механізм забезпечує трансформацію методологічних знань, умінь і цінностей у наукову компетентність. Наукова компетентність, своєю чергою, розглядається як результат і водночас як індикатор рівня сформованості методологічної культури, що дозволяє трактувати їх взаємозв'язок у термінах зворотного зв'язку та кумулятивного розвитку.

Для поглиблення аналізу запропоновано типологію рівнів сформованості методологічної культури дослідника (табл. 3), яка відображає еволюцію дослідника від репродуктивного застосування методів до створення власних методологічних рішень. Таблиця 3 демонструє базовий рівень як домінування опера-

ційного використання методів без глибокого методологічного осмислення; операційний рівень — як контекстуально обґрунтований вибір методів; інтегративний рівень — як комбінування різних методологічних підходів; креативний рівень — як генерацію авторських методологічних моделей. Така типологія дозволяє використовувати рівні сформованості методологічної культури як індикатори розвитку наукової компетентності та інструмент її діагностики.

Подальша концептуалізація проблеми пов'язана з розробленням механізму формування наукової компетентності дослідника (табл. 4), який інтерпретується як багаторівневий процес накопичення, інтеграції та трансформації методологічних ресурсів.

Таблиця 4 відображає освітній етап як формування базового методологічного капіталу; діяльнісний — як інституціоналізацію дослідницьких практик; рефлексивний — як формування здатності до методологічної адаптації; комунікативний — як розвиток наукових мереж і міждисциплінарних взаємодій; культурно-нормативний — як закріплення методологічних норм і цінностей у професійній ідентичності дослідника. Запропонований механізм має циклічний характер і відображає процес постійного відтворення та оновлення наукової компетентності.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати інтегровану матрицю методологічної культури як детермінанти форму-

Таблиця 5. Інтегрована матриця методологічної культури як детермінанта формування наукової компетентності дослідника

Компоненти методологічної культури	Рівні сформованості	Механізми розвитку	Прояв у науковій діяльності	Результати формування наукової компетентності
Когнітивний	Базовий → Операційний → Інтегративний → Креативний	Освітній, аналітичний	Усвідомлення методології науки	Здатність до теоретичного аналізу
Інструментальний	Базовий → Операційний → Інтегративний → Креативний	Діяльнісний, практичний	Застосування методів дослідження	Здатність до проєктування досліджень
Ціннісно-світоглядний	Базовий → Операційний → Інтегративний → Креативний	Аксіологічний, нормативний	Дотримання академічної доброчесності	Наукова відповідальність
Рефлексивний	Базовий → Операційний → Інтегративний → Креативний	Рефлексивний, метакогнітивний	Критичний аналіз діяльності	Саморозвиток дослідника
Комунікативний	Базовий → Операційний → Інтегративний → Креативний	Комунікативний, інтерактивний	Наукова комунікація	Інтеграція в наукове середовище

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [25—28].

вання наукової компетентності дослідника (табл. 5).

Таблиця 5 демонструє взаємозв'язок між компонентами методологічної культури, рівнями їх сформованості, механізмами розвитку, проявами у науковій діяльності та результатами формування наукової компетентності. Зокрема, когнітивний компонент пов'язано із формуванням здатності до теоретичного аналізу та концептуального моделювання; інструментальний — із проєктуванням і реалізацією досліджень; ціннісно-світоглядний — із формуванням наукової відповідальності; рефлексивний — із розвитком метакогнітивних здібностей; комунікативний — із інтеграцією дослідника в наукові мережі. Запропонована матриця дозволяє розглядати методологічну культуру як динамічний механізм накопичення й трансформації наукового потенціалу дослідника.

Отримані результати дозволяють обґрунтувати авторську тезу про те, що методологічна культура виконує функцію метакомпетентності та одночасно функцію "метаресурсу" наукової діяльності, який забезпечує інтеграцію дослідницьких, аналітичних, критичних, цифрових і етичних компетентностей дослідника. Запропонований підхід розширює традиційне трактування наукової компетентності та дозволяє інтерпретувати її як результат системної взаємодії компонентів методологічної культури, що формує нові можливості для розвитку наукового потенціалу в умовах економіки знань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У проведеному дослідженні обґрунтовано роль методологічної культури як ключової детермінанти формування наукової компетентності дослідника та доведено її системоутворювальний характер у структурі сучасної наукової діяльності. Показано, що методологічна культура не зводиться до володіння окремими методами дослідження, а постає як інтегрований феномен, що поєднує когнітивні, інструментальні, ціннісні, рефлексивні та комунікативні компоненти й визначає здатність дослідника до концептуалізації наукових проблем, критичного осмислення результатів і відповідальної наукової поведінки в умовах ускладнення наукових і соціально-економічних процесів.

У роботі запропоновано авторське трактування методологічної культури та розроблено її структурну модель, що дозволяє систематизувати ключові виміри наукової діяльності дослідника й інтегрувати їх у єдину теоретико-методологічну систему. Побудовано структурно-логічну модель взаємозв'язку методологічної культури та наукової компетентності, яка відображає нелінійний і динамічний характер їх взаємодії та пояснює механізми трансформації методологічних ресурсів у здатність до створення науково обґрунтованих результатів. Запропонована типологія рівнів сформованості методологічної культури відображає еволюцію дослідника від репродуктивного використання

методів до креативного рівня, що передбачає формування авторських методологічних рішень і нових дослідницьких підходів.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування механізму формування наукової компетентності через розвиток методологічної культури, який охоплює освітній, діяльнісний, рефлексивний, комунікативний і культурно-нормативний виміри. Доведено, що саме їх інтеграція забезпечує цілісність процесу становлення наукової компетентності та її стійкість у контексті трансформацій сучасного наукового середовища. Узагальнення отриманих результатів дозволило сформулювати інтегровану матрицю формування наукової компетентності на основі методологічної культури, яка поєднує структурні компоненти, рівні їх розвитку, механізми формування та результати наукової діяльності, створюючи цілісну теоретико-методологічну рамку аналізу розвитку дослідника.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуальному переосмисленні методологічної культури як метакомпетентності та одночасно метаресурсу наукової діяльності, що інтегрує когнітивні, аналітичні, критичні, цифрові та етичні виміри дослідницької діяльності. Запропоновано систему моделей, типологій і матриць, які дозволяють комплексно описати процес формування наукової компетентності та інтерпретувати його як динамічний процес накопичення й трансформації методологічного потенціалу дослідника.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення державної та інституційної політики розвитку науки. Зокрема, запропоновані положення можуть бути застосовані у діяльності Національної академії наук України та галузевих академій наук для формування стратегій розвитку наукових кадрів і підвищення якості наукових досліджень; у практиці Міністерства освіти і науки України — для модернізації стандартів підготовки здобувачів третього рівня вищої освіти та інтеграції методологічної культури в освітньо-наукові програми; у діяльності наукових установ — для розроблення внутрішніх моделей оцінювання дослідницьких компетентностей і формування систем професійного розвитку науковців; у закладах вищої освіти — для проектування освітніх програм, удосконалення підготовки аспірантів і докторантів, а також для діагностики рівня методологічної культури в процесі професійного становлення дослідників. Реалі-

зація запропонованих підходів сприятиме підвищенню результативності наукової діяльності, розвитку міждисциплінарних досліджень і формуванню конкурентоспроможного наукового середовища.

Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній апробації запропонованої моделі в різних галузях науки; розробленні інструментарію оцінювання рівня методологічної культури та наукової компетентності; аналізі впливу цифровізації науки, міждисциплінарності й відкритої науки на трансформацію методологічної культури.

Література:

1. Innovating Education and Educating for Innovation. Paris: OECD Publishing, 2021. 156 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9d6f0d8c-en>.
2. Boud D., Molloy E. Rethinking models of feedback for learning: The challenge of design. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2013. Vol. 38. No. 6. P. 698—712. DOI: <https://doi.org/10.1080/02602938.2012.691462>.
3. Eraut M. *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: Routledge, 2004. 256 p.
4. Evans L. Professionalism and professional development: What these concepts mean within education. *Educational Review*. 2008. Vol. 60. No. 1. P. 29—46. DOI: <https://doi.org/10.1080/0013191-0701813869>.
5. Kuhn D. Thinking as argument. *Harvard Educational Review*. 1991. Vol. 61. No. 1. P. 1—24. DOI: <https://doi.org/10.17763/haer.61.1.9r424r-0113t67017>.
6. Creswell J. W., Creswell J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018. 304 p.
7. Biggs J., Tang C. *Teaching for Quality Learning at University*. 4th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2011. 448 p.
8. Barnett R. *The Will to Learn: Being a Student in an Age of Uncertainty*. Maidenhead: Open University Press, 2007. 224 p.
9. Hattie J., Timperley H. The power of feedback. *Review of Educational Research*. 2007. Vol. 77. No. 1. P. 81—112. DOI: <https://doi.org/10.3102/003465430298487>.
10. Furlong J. *Research and the Teaching Profession: Building the Capacity for a Self-Improving Education System*. London: British Educational Research Association (BERA), 2014. 96 p.
11. Moher D., Bouter L., Kleinert S., et al. The Hong Kong Principles for assessing researchers: Fostering research integrity. *PLOS Biology*. 2020.

Vol. 18(7). Article e3000737. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000737>.

12. Merino-Soto C., Fernandez-Arata M., Fuentes-Balderrama J., Chans G. M., Toledano-Toledano F. Research Perceived Competency Scale: A New Psychometric Adaptation for University Students' Research Learning. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(19). Article 12036. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912036>.

13. Crean D., Gordijn B., Kearns A. J. Impact and Assessment of Research Integrity Teaching: A Systematic Literature Review. *Science and Engineering Ethics*. 2024. Vol. 30. Article 00493. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11948-024-00493-1>.

14. Georgopoulou M. S., et al. Digital Literacy in Higher Education: Examining University Students' Competence in Online Information Practices. *Computers*. 2025. Vol. 14. Article 528. DOI: <https://doi.org/10.3390/computers-14120528>.

15. Klebel T., Traag V., Grypari I., Stoy L., Ross-Hellauer T. The academic impact of Open Science: A scoping review. *Royal Society Open Science*. 2025. Vol. 12(3). Article 241248. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsos.241248>.

16. Okada A., et al. Developing Researchers' Competencies in Open and Responsible Research: A Review and Co-design Approach (CARE-KNOW). *Open Research Europe*. 2025. Vol. 5. Article 333. DOI: <https://doi.org/10.12688/openresearch.19042.1>.

17. Marangoni A., Kormann E., Lee T., Ross-Hellauer T., Kaltenbrunner W., Rushforth A. Scoping Review: The Contributions of Open Science to Research Culture (Science Europe report). Brussels: Science Europe, 2025. 48 p. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17379695>.

18. Вихрущ А. В. Методологічна культура у науковому зростанні педагога-дослідника. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 3 (30). С. 45—56.

19. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Методологічна культура дослідника: сутність і структура. *Педагогічні науки*. 2017. № 2. С. 5—15.

20. Луговий В. І. Компетентнісний підхід в освіті: світовий досвід і українські перспективи. *Освіта і суспільство*. 2019. № 2. С. 15—25.

21. Паламар С. П. Компетентнісний підхід як методологічний орієнтир модернізації освіти. *Освітологічний дискурс*. 2018. № 1-2 (20-21). С. 267—278. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2018.1-2.77621>.

22. Ковальчук Л. М. Формування методологічної культури майбутніх науковців у системі вищої освіти. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2021. № 1. С. 72—81.

23. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Основні

тенденції та проблеми розвитку науки в Україні. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-62-72>.

24. Лазоренко А. В. Підходи до класифікації соціально-економічних наукових досліджень. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 180—184. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-180-184](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-180-184).

25. Hrytsenko L., Boiarko I., Tverezovska O., Polcyn J., Miskiewicz R. Risk-Management of Public-Private Partnership Innovation Projects. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. No. 2. P. 155—165. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-13>.

26. Чудаєва І. Б., Трушкіна Н. В., Гричаненко О. М. Методологічні та організаційні концепції регулювання фундаментальних наукових досліджень. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. № 2 (30). С. 33—40. DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-003](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-003).

27. Трушкіна Н., Боярко І. Зелені фінанси у контексті концепції сталого розвитку: бібліометричний і трендовий аналіз. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. № 01 (01). С. 13—28. DOI: <https://doi.org/10.31379.-sed.1.1.2024.7>.

28. Трушкіна Н. В., Страпчук С. І., Дранус Л. С. Сталый маркетинг: бібліометричний аналіз досліджень. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 138—152. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.24.138>.

References:

1. OECD (2021), "Innovating Education and Educating for Innovation", OECD Publishing, Paris, France, <https://doi.org/10.1787/9d6f0d8c-en>.

2. Boud, D. and Molloy, E. (2013), "Rethinking models of feedback for learning: The challenge of design", *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 38 (6), pp. 698—712, <https://doi.org/10.1080/02602938.2012.691462>.

3. Eraut, M. (2004), *Developing Professional Knowledge and Competence*, Routledge, London, UK.

4. Evans, L. (2008), "Professionalism and professional development: What these concepts mean within education", *Educational Review*, vol. 60 (1), pp. 29—46, <https://doi.org/10.1080/00131910701813869>.

5. Kuhn, D. (1991), "Thinking as argument", *Harvard Educational Review*, vol. 61 (1), pp. 1—24, <https://doi.org/10.17763/haer.61.1.9r424r-0113t67017>.

6. Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
7. Biggs, J. and Tang, C. (2011), *Teaching for Quality Learning at University*, 4th ed, McGraw-Hill Education, Maidenhead, UK.
8. Barnett, R. (2007), *The Will to Learn: Being a Student in an Age of Uncertainty*, Open University Press, Maidenhead, UK.
9. Hattie, J. and Timperley, H. (2007), "The power of feedback", *Review of Educational Research*, vol. 77 (1), pp. 81—112, <https://doi.org/10.3102/003465430298487>.
10. Furlong, J. (2014), *Research and the Teaching Profession: Building the Capacity for a Self-Improving Education System*, British Educational Research Association (BERA), London, UK.
11. Moher, D., et al. (2020), "The Hong Kong Principles for assessing researchers: Fostering research integrity", *PLOS Biology*, vol. 18 (7), e3000737, <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000737>.
12. Merino-Soto, C., Fernandez-Arata, M., Fuentes-Balderrama, J., Chans, G.M. and Tolodano-Toledano, F. (2022), "Research Perceived Competency Scale: A new psychometric adaptation for university students' research learning", *Sustainability*, vol. 14 (19), 12036, <https://doi.org/10.3390/su141912036>.
13. Crean, D., Gordijn, B. and Kearns, A.J. (2024), "Impact and assessment of research integrity teaching: A systematic literature review", *Science and Engineering Ethics*, vol. 30, 00493, <https://doi.org/10.1007/s11948-024-00493-1>.
14. Georgopoulou, M.S. et al. (2025), "Digital literacy in higher education: Examining university students' competence in online information practices", *Computers*, vol. 14, 528, <https://doi.org/10.3390/computers14120528>.
15. Klebel, T., Traag, V., Grypari, I., Stoy, L. and Ross-Hellauer, T. (2025), "The academic impact of open science: A scoping review", *Royal Society Open Science*, vol. 12 (3), 241248, <https://doi.org/10.1098/rsos.241248>.
16. Okada, A. et al. (2025), "Developing researchers' competencies in open and responsible research: A review and co-design approach (CARE-KNOW)", *Open Research Europe*, vol. 5, 333, <https://doi.org/10.12688/openreseurope.19042.1>.
17. Marangoni, A., Kormann, E., Lee, T., Ross-Hellauer, T., Kaltenbrunner, W. and Rushforth, A. (2025), *Scoping Review: The Contributions of Open Science to Research Culture (Science Europe report)*, Science Europe, Brussels, Belgium, <https://doi.org/10.5281/zenodo.17379695>.
18. Vykhreshch, A.V. (2020), "Methodological culture in the scientific growth of a teacher-researcher", *Osvitohichnyi dyskurs*, vol. 3 (30), pp. 45—56.
19. Sysoieva, S.O. and Krystopchuk, T.Ye. (2017), "Methodological culture of the researcher: Essence and structure", *Pedahohichni nauky*, vol. 2, pp. 5—15.
20. Luhovyi, V.I. (2019), "Competency-based approach in education: Global experience and Ukrainian prospects", *Osvita i suspilstvo*, vol. 2, pp. 15—25.
21. Palamar, S.P. (2018), "Competency-based approach as a methodological guideline for education modernization", *Osvitohichnyi dyskurs*, vol. 1—2 (20—21), pp. 267—278, <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2018.1-2.77621>.
22. Kovalchuk, L.M. (2021), "Formation of methodological culture of future researchers in the higher education system", *Pedahohichni protses: teoriia i praktyka*, vol. 1, pp. 72—81.
23. Khaustova, V. Ye., and Reshetnyak, O. I. (2019), "Main Trends and Problems in the Development of Science in Ukraine", *The Problems of Economy*, vol. 2, pp. 62—72, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-62-72>.
24. Lazorenko, L.V. (2024), "Approaches to the classification of socio-economic scientific research", *Economic Herald of the Donbas*, vol. 3 (77), pp. 180—184, [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-180-184](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-180-184).
25. Hrytsenko, L., Boiarko, I., Tverezovska, O., Polcyn, J. and Miskiewicz, R. (2021), "Risk-management of public-private partnership innovation projects", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 2, pp. 155—165, <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-13>.
26. Chudaieva, I.B., Trushkina, N.V. and Hrychanenko, O.M. (2023), "Methodological and organizational concepts of regulation of fundamental scientific research", *Bulletin of East European University of Economics and Management*, vol. 2 (30), pp. 33—40, [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2\(30\)-003](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-2(30)-003).
27. Trushkina, N. and Boiarko, I. (2024), "Green finance in the context of the sustainable development concept: A bibliometric and trend analysis", *Society. Economy. Digitalization*, vol. 01 (01), pp. 13—28, <https://doi.org/10.31379/sed.1.1.2024.7>.
28. Trushkina, N.V., Strapchuk, S.I. and Dranus, L.S. (2025), "Sustainable marketing: A bibliometric analysis of research", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 138—152, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.24.138>.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2026 р.

УДК 658.012.32:330.322

У. М. Ніконенко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

А. М. Олійник,

к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу та аналітичної економіки, Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство "Львівський інститут менеджменту", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5334-4817>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.39

СИНЕРГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

U. Nikonenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

A. Oliynyk,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Marketing and Analytical Economics,

Institution of Higher Education "Private Joint-Stock Company "Lviv Institute of Management", Lviv, Ukraine

SYNERGY OF MANAGEMENT AND INVESTMENT AS A TOOL FOR FORMING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Мета дослідження полягає у визначенні змісту синергії менеджменту та інвестування і обґрунтуванні того, як узгоджені управлінські рішення та інвестиційні пріоритети забезпечують формування стійкої конкурентоспроможності підприємства. Об'єкт дослідження це процес формування конкурентоспроможності підприємства через поєднання системи управління та інвестиційної діяльності. У роботі розкрито, що конкурентоспроможність підприємства формується завдяки системній взаємодії менеджменту та інвестування, що розглядаються як взаємодоповнювальні складові єдиного механізму розвитку. Визначено сутність синергії як узгодженості стратегічних цілей, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та контролю результатів, коли інвестиції спрямовуються не на ізольовані придбання або разові проекти, а на реалізацію конкретної ринкової позиції підприємства і підсилення його ключових переваг. Обґрунтовано, що вирішальною умовою конкурентного успіху є наявність чіткого зв'язку між пріоритетами розвитку, портфелем інвестиційних ініціатив і показниками результативності, які дають змогу оцінювати не лише фінансові наслідки, але й зміни у якості, продуктивності, швидкості виконання замовлень, надійності постачань, клієнтському сервісі та репутації. Охарактеризовано рівні реалізації синергії, стратегічний, тактичний і операційний, де на стратегічному рівні визначаються джерела конкурентних переваг і логіка їх досягнення, на тактичному рівні формуються правила відбору інвестиційних проектів, бюджетні обмеження та вимоги до ризику, а на операційному рівні забезпечується впровадження змін через управління проектами, процесами, персоналом, закупівлями та стандартами якості. Встановлено, що без паралельного налаштування процесів і компетенцій навіть значні інвестиції можуть не дати очікуваного ефекту, оскільки технічне оновлення без управлінської дисципліни не трансформується у стабільне підвищення результативності. Доведено, що найбільший ефект для конкурентоспроможності

виникає тоді, коли менеджмент забезпечує прозорість цілей і відповідальності, а інвестування підтримує інноваційність, ефективність і адаптивність підприємства, створюючи можливості для швидкого реагування на ринкові зміни та масштабування успішних рішень.

The purpose of the study is to determine the content of the synergy of management and investment and to substantiate how coordinated management decisions and investment priorities ensure the formation of sustainable competitiveness of an enterprise. The object of the study is the process of forming the competitiveness of an enterprise through the combination of the management system and investment activities. The work reveals that the competitiveness of an enterprise is formed due to the systemic interaction of management and investment, which are considered as complementary components of a single development mechanism. The essence of synergy is determined as the consistency of strategic goals, management decisions, resource provision and control of results, when investments are directed not to isolated acquisitions or one-time projects, but to the implementation of a specific market position of the enterprise and strengthening its key advantages. It is substantiated that the decisive condition for competitive success is the presence of a clear connection between development priorities, a portfolio of investment initiatives and performance indicators, which make it possible to assess not only financial consequences, but also changes in quality, productivity, speed of order fulfillment, reliability of supplies, customer service and reputation. The levels of synergy implementation are characterized, strategic, tactical and operational, where at the strategic level the sources of competitive advantages and the logic of their achievement are determined, at the tactical level the rules for selecting investment projects, budget constraints and risk requirements are formed, and at the operational level the implementation of changes is ensured through the management of projects, processes, personnel, procurement and quality standards. It is established that without parallel adjustment of processes and competencies, even significant investments may not give the expected effect, since technical updating without managerial discipline is not transformed into a stable increase in performance. It has been proven that the greatest effect on competitiveness occurs when management ensures transparency of goals and responsibilities, and investment supports innovation, efficiency and adaptability of the enterprise, creating opportunities for rapid response to market changes and scaling of successful solutions.

Ключові слова: менеджмент, інвестування, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, інвестиційна стратегія, портфель проєктів, управління ризиками, результативність і ефективність.

Key words: management, investment, enterprise competitiveness, strategic management, investment strategy, project portfolio, risk management, performance and efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне підприємство стикається з одночасним тиском з боку ринку, технологічних змін, коливань попиту та ускладнення ланцюгів постачання, а отже, потребує не лише якісного управління операційною діяльністю, але й системного оновлення ресурсної бази через цілеспрямовані інвестиції, які підтримують стратегічні пріоритети. Конкурентоспроможність формується не окремими рішеннями, а узгодженим набором дій, де менеджмент визначає цілі, стандарти ефективності, організаційну структуру, культуру виконання та механізми контролю, а інвестування забезпечує фінансування розвитку продуктів, модернізації виробництва, цифрових перетворень, підвищення якості, енергоефективності та зміцнення людського капіталу. Тому дослідження синергії менеджменту та інвестування має не лише теоретичне, але й практичне значення,

адже допомагає сформувати підхід, у якому інвестиційні рішення стають продовженням управлінської стратегії, а управлінські рішення, своєю чергою, спираються на реалістичну фінансову логіку, що в підсумку створює довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових публікаціях, присвячених конкурентоспроможності підприємств, інвестуванню та управлінню розвитком, простежується спільна ідея про те, що стійкі переваги виникають не стільки від наявності ресурсів, скільки від здатності підприємства узгоджувати управлінські рішення з інвестиційними пріоритетами та організовувати реалізацію змін [1—10]. Так, О.В. Зибарева [1] у дослідженні управління ризиками бізнес-проєктів в умовах цифро-

Таблиця 1. Як інвестиції перетворюються на конкурентні переваги через управлінські механізми

Сфера конкурентної переваги	Приклад інвестиційної ініціативи	Ключові управлінські умови реалізації
Підприємство виграє, коли здатне виробляти й постачати з нижчими витратами без втрати якості. Це створює запас міцності для цінової конкуренції та інвестицій у розвиток	Модернізація виробничих ліній, автоматизація складу, впровадження системи планування ресурсів, оновлення транспортної логістики. Додатково інвестиції у енергоефективні рішення зменшують постійні витрати	Перепроєктування процесів, чіткі стандарти, навчання персоналу, контроль якості та витрат у реальному часі. Потрібні показники результативності, регулярний аналіз відхилень і відповідальність керівників за досягнутий ефект, а не лише за факт освоєння бюджету
Стійка конкурентоспроможність зростає, коли клієнт отримує прогнозований результат і позитивний досвід взаємодії. Це зменшує цінову чутливість і підвищує повторні продажі	Інвестиції у лабораторне та контрольне обладнання, модернізацію пакування, розширення сервісної мережі, цифрові канали підтримки клієнтів, підвищення прозорості відстеження замовлень	Побудова клієнтоорієнтованих стандартів, регламенти реагування на звернення, система зворотного зв'язку, управління якістю на всіх етапах. Необхідні правила роботи з претензіями, відповідальні власники процесів і розвиток культури сервісу
Перевага виникає, коли підприємство швидше за конкурентів створює або адаптує продукт під потреби ринку. Це дає можливість утримувати маржинальність і заходити у нові сегменти	Інвестиції у дослідження і розроблення, випробувальні стенди, прототипування, цифрові інструменти проєктування, а також у маркетингові дослідження і тестування концепцій	Управління портфелем продуктів, чіткі етапи розроблення, правила пріоритизації, міжфункціональні команди, планування ресурсів. Потрібен контроль строків і якості, а також механізм швидкого припинення проєктів, які не дають очікуваної цінності
Підприємство конкурентне тоді, коли може швидко перебудовуватися під коливання попиту, зміни цін, перебої постачання, технологічні зрушення. Стійкість стає частиною репутації та довіри партнерів	Диверсифікація постачальників, резервні логістичні маршрути, кіберзахист, модернізація інформаційної інфраструктури, створення фінансових резервів та гнучких потужностей	Сценарне планування, оцінка ризиків, контроль ліквідності, правила швидкого перерозподілу ресурсів між напрямками. Потрібні регулярні перегляди інвестиційного портфеля, післяпроєктний аналіз і система ранніх сигналів щодо змін ринку

Джерело: сформовано авторами.

візації підкреслює, що у цифровому середовищі ризики швидше змінюються, сильніше залежать від зовнішніх факторів і потребують системного підходу до їх ідентифікації та контролю в межах проєктів. В.М. Білявський і М.М. Шепута [2] розглядають конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості, акцентуючи увагу на тому, що здатність підприємства бути успішним на ринку підсилює довіру інвесторів і створює кращі передумови для залучення ресурсів. А.Б. Бушовська [3] у роботі про управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства підкреслює роль інвестиційних рішень у підтриманні стабільності та запобіганні загрозам розвитку. І.З. Крет і Т.О. Петрушка [4] розглядають інвестиційно-інноваційні механізми як основу за-

безпечення конкурентоспроможності підприємств, наголошуючи на значущості поєднання інвестиційних ресурсів із нововведеннями, технологічними змінами та організаційними перетвореннями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у визначенні змісту синергії менеджменту та інвестування і обґрунтуванні того, як узгоджені управлінські рішення та інвестиційні пріоритети забезпечують формування стійкої конкурентоспроможності підприємства. Об'єкт дослідження це процес формування конкурентоспроможності підприємства через поєднання системи управління та інвестиційної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Синергія менеджменту та інвестування означає узгоджене поєднання управлінських рішень і розподілу капіталу так, щоб кожна гривня вкладень підсилювала стратегічні цілі підприємства, а кожна управлінська дія мала ресурсне підґрунтя для реалізації. Менеджмент у цій логіці відповідає за бачення, вибір ринкової позиції, побудову процесів, організаційної структури, мотивації персоналу, контролю якості та дисципліни виконання, тоді як інвестування забезпе-

чує оновлення основних засобів, розвиток продуктів, впровадження нових технологій, розширення каналів збуту, підвищення компетенцій працівників, а також створення резервів стійкості. Конкурентоспроможність виникає не просто з факту наявності інвестицій, а з того, що інвестиції стають інструментом реалізації чітко сформульованої стратегії, яка спирається на реалістичну оцінку ринку, клієнтських потреб і власних можливостей. Коли цього немає, підприємство або витрачає кошти на проєкти, що не дають переваги, або має сильний управлінський задум, але не має ресурсів, щоб перейти від планів до результатів. Саме синергія забезпечує ефект взаємного підсилення, адже менеджмент перетворює капітал на конкретні зміни у продуктивності, якості, швидкості постачання, сервісі та репутації, а інвестування робить ці зміни масштабними та довготривалими (табл. 1).

Щоб така синергія працювала, потрібна прозора система зв'язку між цілями і капітальними рішеннями, починаючи зі стратегії та завершуючи контролем виконання. На стратегічному рівні підприємство має визначити, у чому саме воно прагне бути кращим за конкурентів, наприклад у ціні, якості, інноваційності, швидкості, надійності, клієнтському досвіді або стійкості до ризиків, після чого ці пріоритети мають бути перекладені у портфель інвестиційних програм. Далі важливо вибудувати інвестиційну політику, яка встановлює критерії відбору проєктів, граничні рівні ризику, вимоги до окупності, а також правила співфінансування, залучення позикових коштів і підтримання ліквідності. На операційному рівні це доповнюється бюджетуванням, календарним плануванням, управлінням проєктами, закупівлями, управлінням постачальниками і якістю, щоб вкладення не залишалися у вигляді обладнання чи програмного забезпечення, а давали вимірюваний результат у процесах (табл. 2).

Синергія менеджменту та інвестування проявляється у трьох взаємопов'язаних напрямках створення конкурентної переваги, це ефективність, диференціація та адаптивність. Ефективність підсилюється через інвестиції у модернізацію виробництва, автоматизацію процесів, енергоефективність, оптимізацію складу і логістики, але лише за умови, що менеджмент одночасно налаштовує стандарти, регламенти, навчання персоналу та систему відповідальності, інакше потенціал вкладень не реалізується. Диференціація зростає через інвестиції у дослідження і розроблення, дизайн продукту, сервіс, маркетинг, брендинг, а також у цифрові канали взаємодії з клієнтами, включно з рішеннями на базі даних і технології на базі штучного інтелекту, проте управлінська частина тут не менш важлива, бо саме вона визначає, які потреби клієнта є пріоритетними, як організувати зворотний зв'язок, як прискорити виведення нових продуктів і як гарантувати стабільну якість. Адаптивність забезпечується інвестиціями у гнучкі потужності, диверсифікацію постачальників, кібербезпеку, резервні системи,

Таблиця 2. Характеристика синергії менеджменту та інвестування у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Управлінський фокус	Інвестиційний фокус та очікуваний ефект
Керівництво формує чітку ринкову позицію, визначає, за рахунок чого підприємство має бути кращим, і переводить це у конкретні пріоритети розвитку. Далі встановлюються правила відповідальності, строки, критерії успіху та межі ризику	Вкладення спрямовуються на ті напрями, які безпосередньо зміцнюють конкурентні переваги, наприклад модернізація виробництва, розширення каналів збуту, розвиток продукту, підвищення якості. Ефект проявляється у зростанні результативності, здатності масштабувати успішні рішення та посиленні позицій на ринку
Менеджмент описує процеси, встановлює стандарти якості, регламенти, контрольні точки, порядок взаємодії підрозділів. Важливо забезпечити, щоб нові ресурси реально змінювали щоденну роботу, а не існували паралельно з застарілими практиками	Вкладення у обладнання, автоматизацію, логістику, енергоефективність, цифрові інструменти управління замовленнями та запасами дають ефект лише тоді, коли процеси перебудовані під нову модель роботи. Очікуваний результат це менші витрати, нижчий рівень браку, швидше виконання замовлень, вища надійність постачань.
Керівництво визначає, які навички потрібні для реалізації стратегії, організовує навчання, мотивацію та розвиток лідерів середньої ланки. Важливо підтримати культуру відповідальності, де зміни впроваджуються системно, а не епізодично	Фінансування навчальних програм, модернізації робочих місць, поліпшення умов праці, інструментів комунікації підсилює здатність підприємства впроваджувати новачі. Ефектом є стабільніша якість, нижча плинність кадрів, швидше освоєння нових технологій і підвищення клієнтського сервісу
Менеджмент формує підхід до ризиків, проводить оцінку загроз, розробляє сценарії, встановлює ліміти, контролює ліквідність і боргове навантаження. Додатково потрібен післяпроєктний контроль, щоб фіксувати управлінські уроки та підвищувати якість майбутніх рішень	Вкладення у диверсифікацію постачання, резервні потужності, кіберзахист, модернізацію інфраструктури, страхові та резервні механізми зменшують втрати від збоїв. Результат це здатність зберігати конкурентні переваги під час ринкових коливань і швидко відновлюватися після шоків

Джерело: сформовано авторами.

розвиток компетенцій, однак реальна стійкість виникає тоді, коли менеджмент має сценарне планування, систему ранніх сигналів, культуру швидких рішень і механізми перерозподілу ресурсів між напрямками (рис. 1).

Найпоширеніші проблеми виникають тоді, коли інвестиційні рішення ухвалюються інтуїтивно або під тиском моменту, коли не враховано повну вартість володіння активом, коли недооцінено потребу в навчанні персоналу, зміні процесів і підтримці інфраструктури, або коли система мотивації керівників заохочує короткострокові показники замість довгострокової цінності. Для запобігання цьому важливо мати інвестиційний комітет або інший колегіальний механізм, чітку методологію оцінки проєктів з урахуванням ризику, аналіз чутливості результатів до ключових припущень, регулярні перегляди портфеля, а також післяпроєктний контроль, який порівнює планові й фактичні ефекти та фіксує управлінські уроки. Також потрібна узгодженість фінансування з фінансовою стійкістю, щоб підприємство не втрачало ліквідність у період впровадження змін і могло пережити коливання попиту. Якщо ці механізми поєднані, синергія менеджменту та інве-

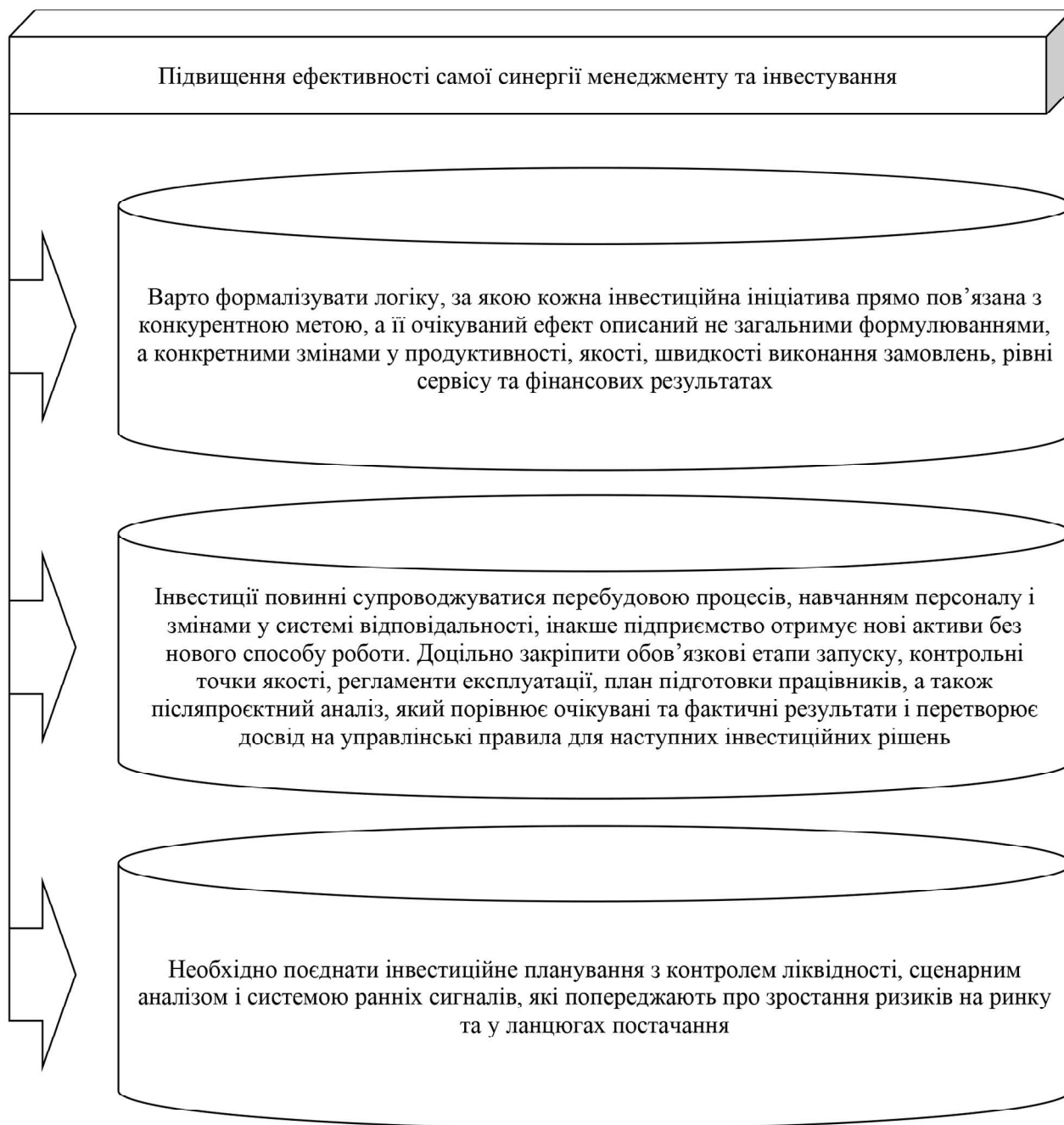


Рис. 1. Шляхи уможливлення ефективності самої синергії менеджменту та інвестування

ствування стає не разовим рішенням, а повторюваною управлінською здатністю, яка забезпечує підприємству стабільне оновлення, зростання продуктивності, підвищення довіри інвесторів і кредиторів, а також формування репутації надійного гравця ринку, що прямо підсилює конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Синергія менеджменту та інвестування являється одним із найпрактичніших шляхів фор-

мування конкурентоспроможності підприємства, тому що вона поєднує стратегічне бачення, управлінську дисципліну та ресурсне забезпечення розвитку в єдину логіку дій. За такого підходу інвестиції перестають бути просто витратами або разовими проектами, а стають інструментом реалізації чітких пріоритетів, підвищення продуктивності, якості, інноваційності, клієнтського сервісу й стійкості до ризиків. Водночас менеджмент отримує можливість перетворювати капітал на конкретні зміни в процесах і результатах, підтримуючи прозорий відбір проектів, контроль виконання

та відповідальність за ефект. Саме ця узгодженість забезпечує довгострокову перевагу, яку складно скопіювати конкурентам, і створює основу для стабільного зростання та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Література:

1. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

2. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. № 11 і 12(72), 2017. Інноваційна економіка. С. 129—134.

3. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Випуск 11, 2017. Економіка і суспільство. С. 170—176

4. Крет І.З., Петрушка Т.О. Інвестиційно-інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств. № 6, 2017. Інтелект XXI. С. 122—126.

5. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Випуск 5 (32), 2021. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. С. 70—75.

6. Наумова О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах кризових явищ. № 4 (181), 2016. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. С. 32—35.

7. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>

8. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37),

2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, Seriya ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>,

2. Biliavskiy, V. M., & Sheputa, M. M. (2017), "Enterprise competitiveness as a factor in increasing its investment attractiveness", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 11—12 (72), pp. 129—134.

3. Bushovska, L. B. (2017), "Management of investment activity as an important component of enterprise economic security", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. (11), pp. 170—176.

4. Kret, I. Z., & Petrushka, T. O. (2017), "Investment and innovation mechanisms for ensuring enterprise competitiveness", *Intelekt XXI*, vol. (6), pp. 122—126.

5. Makovoz, O. S., Krainia, D. R., & Obukhovskiy, O. V. (2021), "Factors of investment strategy in the system of increasing enterprise competitiveness", *Skhidna Yevropa ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. (5 (32)), pp. 70—75.

6. Naumova, O. (2016), "Management of enterprise investment activity under crisis phenomena", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, vol. 4 (181), pp. 32—35.

7. Zybareva, O.V. and Palahniuk, S.Yu. (2025), "Integration of digital transformations into the competitive advantage management system of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748> (Accessed 10 Jan 2026).

8. Nikonenko, U. M., & Mylyk, A. M. (2025), "Scientific and methodological recommendations for determining strategic directions of developing an enterprise managerial potential", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 10, DOI 10.5281/zenodo.15187116.

9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.

10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.

УДК 338.242.4

О. Г. Вагонова,
 д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
 В. А. Шаповал,
 к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3603-9348>
 Н. М. Романюк,
 к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8917-2543>
 О. І. Кукуюк,
 аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9511-0016>
 П. О. Косинський,
 аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5723-3225>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.45

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

O. Vagonova,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
 V. Shapoval,
 PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
 N. Romaniuk,
 PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
 O. Kukuiuk,
 Postgraduate student, Dnipro University of Technology
 P. Kosynskyi,
 Postgraduate student, Dnipro University of Technology

ECONOMIC JUSTIFICATION OF NEW PRODUCT IMPLEMENTATION IN THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті досліджено проблематику стратегічного управління впровадженням нових продуктів підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища та обгрунтовано доцільність використання портфельної логіки як методологічної основи прийняття управлінських рішень щодо оновлення асортименту. Систематизовано чинники, що впливають на результативність впровадження нових продуктів, розкрито взаємозв'язок стратегічних і тактичних цілей підприємства та запропоновано концептуальний підхід до організації цього процесу як інтегрованої системи управлінських рішень.

Розроблено формалізовану модель стратегічної та тактичної оптимізації управління впровадженням нових продуктів, яка забезпечує кількісну оцінку альтернативних управлінських рішень з урахуванням ресурсних, бюджетних і ринкових обмежень, ефектів синергії та канібалізації. Запропонований підхід сприяє підвищенню обгрунтованості управлінських рішень, зміцненню економічної стійкості підприємства та формуванню довгострокових конкурентних переваг, а його практичне застосування є доцільним для підприємств, що функціонують на ринках товарів повсякденного попиту.

The article examines the problem of strategic management of new product implementation under conditions of increasing competition and high market dynamics. It is substantiated that the effectiveness of product portfolio renewal is determined not only by the success of individual innovation initiatives, but primarily by the coherence of strategic, marketing, and financial decisions within an integrated enterprise development management system. The expediency of applying portfolio logic as a methodological foundation for managerial decision-making is demonstrated, which allows for the integration of heterogeneous influencing factors and ensures a comprehensive view of the new product implementation process.

The paper systematizes the main groups of factors that shape the conditions and outcomes of new product implementation, including market, strategic, organizational, and process determinants. The interrelationship between long-term strategic and short-term tactical objectives of the enterprise is revealed, and their role in shaping managerial decisions on product portfolio renewal is substantiated. Particular attention is paid to the problem of aligning marketing and financial priorities within a unified strategic management framework.

Based on the conducted analysis, a formalized model of strategic and tactical optimization of new product implementation management is developed, which makes it possible to quantitatively evaluate alternative managerial decisions while taking into account resource, budgetary, and market constraints, synergy and cannibalization effects, as well as market demand dynamics. The proposed toolkit provides a systemic approach to forming a program of managerial decisions and significantly increases the validity of the process of selecting initiatives for new product implementation.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed model as a decision-support tool in the activities of enterprises operating in fast-moving consumer goods markets. Implementation of the proposed approach contributes to enhancing the economic sustainability of enterprises, improving resource efficiency, and forming long-term competitive advantages in the modern dynamic market environment.

Ключові слова: стратегічний розвиток підприємства, впровадження нових продуктів, економічна ефективність, портфельний підхід, оптимізаційна модель, стратегічні та тактичні цілі, інноваційна діяльність, фінансові результати, конкурентоспроможність підприємства, товарний асортимент.

Key words: enterprise strategic development, new product implementation, economic efficiency, portfolio approach, optimization model, strategic and tactical objectives, innovation activity, financial performance, enterprise competitiveness, product portfolio.

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

Емпіричні дослідження у сфері виведення нових продуктів на ринок свідчать, що істотна частка сукупних продажів сучасних компаній формується за рахунок товарів, які з'явилися на ринку протягом останніх п'яти років. Така структура доходів об'єктивно зумовлює зростання ролі процесу впровадження нових продуктів як ключового чинника довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Для великих транснаціональних корпорацій характерною є наявність спеціалізованих дослідницько-інноваційних центрів, у межах яких акумулюється інформація про поведінку та потреби споживачів, а також формується продуктова концепція для різних національних ринків. У зв'язку з цим технологічна розробка продукту зазвичай відбувається у відносній автономії від процесу його комерційного впровадження,

що висуває до системи управління запуском продукту самостійні, складні та багатоаспектні вимоги.

Наукові дослідження та управлінська практика підтверджують, що саме якість організації процесу виведення продукту на ринок значною мірою визначає комерційний успіх інновації. За таких умов найбільш результативним підходом до організації цього процесу визнається застосування портфельних методів управління, які дозволяють узгоджувати окремі проєкти впровадження в єдину систему стратегічних і тактичних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика використання економіко-математичних методів у процесі обґрунтування управлінських рішень є предметом активних наукових досліджень. Значний внесок у розвиток теорії системного аналізу та моделювання економічних систем зробили В. О. Капустян В.В. Вітлінський, А.В. Монахов, О.О. Піддубна,

В.Б. Пістунов І.М. Середюк та ін., у працях яких обґрунтовано можливості формалізації виробничих процесів, ресурсних обмежень та критеріїв оптимальності при прийнятті управлінських рішень. Галузеві дослідження, зокрема у сфері аграрного виробництва, представлені працями В.М. Кравченка, Г.В. Чабан, Ж.Д. Анпілогової, в яких доведено доцільність застосування оптимізаційних моделей для підвищення ефективності виробничих систем.

Водночас у сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набувають дослідження, присвячені управлінню впровадженням нових продуктів і формуванню продуктового портфеля. Зарубіжні науковці (R. Cooper, S. Edgett, E. Kleinschmidt, J. Bonner, K. Talke, E. Hultink та ін.) обґрунтовують необхідність системного поєднання стратегічних, маркетингових і фінансових рішень у процесі оновлення асортименту, а також акцентують увагу на ролі портфельного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Окремі напрями досліджень становлять роботи, присвячені проблемам синергії та канібалізації при запуску нових продуктів (R. Kerin, C. Mason, G. Milne та ін.), які підтверджують складність та багатокритеріальність відповідних управлінських рішень.

Попри значний науковий доробок, більшість існуючих підходів не забезпечує комплексної інтеграції стратегічних і тактичних цілей підприємства у формалізованій оптимізаційній моделі прийняття рішень щодо впровадження нових продуктів, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та розроблення механізму стратегічного управління впровадженням нових продуктів підприємства на основі портфельного підходу й оптимізаційної моделі, що забезпечує узгоджене досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку компанії в умовах конкурентного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес впровадження нових продуктів має низку специфічних характеристик, які визначають особливості його управління. Насамперед, вирішальне значення має етап створення продукту, однак з огляду на суттєвий організаційний і функціональний розрив між підрозділами R&D та комерційними структурами

підприємства цей етап у межах даного дослідження розглядається опосередковано [7]. Водночас саме нові продукти формують основу сталого економічного зростання підприємства та забезпечують перспективний позитивний грошовий потік, що обумовлює домінування проєктів з їх впровадження у загальній системі інвестиційних та управлінських рішень компанії [8].

Особливої уваги вимагає проблема канібалізації, яка неминуче супроводжує процес оновлення асортименту [18]. Введення нового продукту змінює структуру продажів, частково витісняючи вже наявні позиції, що зумовлює необхідність точного кількісного оцінювання таких ефектів і врахування їх при ухваленні стратегічних управлінських рішень. Додатково, управління процесом впровадження нових продуктів органічно поєднується з управлінням товарним асортиментом, а отже, потребує узгодження з довгостроковою конкурентною та маркетинговою стратегією підприємства [4].

У підсумку стратегічне управління впровадженням нових продуктів доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує принципи портфельного управління проєктами та портфельного управління продуктами, забезпечуючи їх узгодження в єдиному контурі стратегічного розвитку підприємства [19].

Формування системи стратегічного управління впровадженням нових продуктів неможливе без чіткого розуміння сукупності чинників, які визначають доцільність і результативність відповідних управлінських рішень. У практиці сучасних компаній практично відсутні ситуації, коли застосування портфельних методів управління відбувається без опори на реальний товарний асортимент, адже саме продукти становлять матеріальну основу будь-якої стратегії розвитку. Тому ключовим елементом побудови механізму стратегічного управління впровадженням нових продуктів виступає систематичний перегляд наявного асортименту та обґрунтоване включення до нього нових товарних позицій [5, 22].

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити комплекс взаємопов'язаних груп факторів, які повинні враховуватися при ухваленні рішень щодо впровадження нових продуктів. Зокрема, у дослідженнях Паттікаві [20] запропоновано узагальнену структуру характеристик, що відображає багатовимірність цього процесу.

До першої групи належать чинники зовнішнього середовища, які формують ринкові передумови реалізації нових продуктів. Вони

охоплюють потенціал цільового ринку, інтенсивність конкурентної боротьби, рівень невизначеності ринкової ситуації та ступінь однорідності товарних пропозицій у відповідному сегменті.

Друга група факторів відображає стратегічні орієнтири підприємства. Вона включає спрямованість компанії на ринок, систематичний облік дій конкурентів, технологічну орієнтацію, а також характеристики самого продукту: його конкурентні переваги, рівень новизни для підприємства, ступінь використання технологічних інновацій, глибину адаптації до потреб споживачів і витратомісткість інноваційних рішень.

Третя група охоплює організаційні передумови успішного впровадження нових продуктів. До них належать стиль і якість лідерства, рівень міжфункціональної координації, особливості організаційної структури та домінуючі елементи корпоративної культури, які безпосередньо впливають на швидкість і узгодженість прийняття управлінських рішень.

Четверта група характеризує сам процес впровадження продукту та компетентність компанії в його реалізації. Вона включає організацію підготовчих робіт і стадії розробки продукту, професійний досвід підприємства у сфері маркетингу, технологій, комерціалізації нових товарів і фінансового аналізу, а також здатність адаптувати управлінські рішення до динамічних змін ринкового середовища.

У наукових працях Купера зазначена сукупність чинників інтерпретується як система ключових детермінант успішності впровадження нового продукту [8, 9, 10]. Узагальнюючи результати емпіричних досліджень, автор виокремлює чотири базові групи таких детермінант [16]: стратегічну спрямованість підприємства; механізми управління ресурсами та сукупністю інноваційних ініціатив; організацію процесу комерційного впровадження продукту; а також людський чинник, який охоплює корпоративну культуру, ефективність командної взаємодії та управлінську роль вищого керівництва.

У контексті стратегічного управління впровадженням нових продуктів ключовою управлінською задачею виступає створення такої системи прийняття рішень, яка забезпечує якісну реалізацію кожної ініціативи у встановлені строки, з оптимальним використанням ресурсів та у відповідності до довгострокових цілей розвитку підприємства. За результатами численних досліджень [11, 12, 13, 14, 15, 17, 21], ефективність цієї системи визначається досягнен-

ням трьох взаємопов'язаних цілей: максимізації економічної цінності сукупності впроваджуваних продуктів, формування збалансованої структури інноваційних рішень та їх повної узгодженості зі стратегічними пріоритетами компанії.

Одним із базових критеріїв результативності стратегічного управління впровадженням нових продуктів виступає здатність системи управлінських рішень забезпечувати зростання сукупної економічної цінності інноваційних ініціатив. Відбір і пріоритизація проєктів повинні формувати такий набір рішень, який максимізує внесок нових продуктів у загальні результати діяльності підприємства та сприяє досягненню його довгострокових цілей.

Не менш важливим критерієм ефективності управління є формування збалансованої структури рішень щодо впровадження нових продуктів. Балансування спрямоване на оптимальне співвідношення ризику та очікуваної доходності, а також узгодження обсягів інвестицій з потенційними результатами [2]. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати стратегічну та тактичну стійкість, обмежувати рівень невизначеності й забезпечувати стабільність грошових потоків.

Третім фундаментальним критерієм результативності виступає стратегічна узгодженість управлінських рішень. Сукупність проєктів з впровадження нових продуктів повинна відображати довгострокові пріоритети розвитку підприємства, забезпечувати досягнення визначених стратегічних цілей та відповідний розподіл ресурсів.

Розроблена модель стратегічної та тактичної оптимізації спрямована на формування цілісного механізму прийняття управлінських рішень у процесі впровадження нових продуктів. Її функціональне призначення полягає в одночасному вирішенні трьох ключових управлінських завдань: максимізації економічної цінності сукупності впроваджуваних продуктів відповідно до стратегічних критеріїв розвитку підприємства, забезпеченні повної узгодженості управлінських рішень із довгостроковими цілями компанії та досягненні оптимального балансу між стратегічними орієнтирами і поточними фінансовими завданнями.

У сучасних умовах діяльності підприємства керівництво змушене постійно поєднувати довгострокову конкурентну логіку розвитку з необхідністю виконання короткострокових фінансових зобов'язань. Стратегічні цілі орієнтовані на забезпечення стійких позицій компанії на ринку у середньо- та дов-

гостроковій перспективі, тоді як тактичні завдання спрямовані на досягнення фінансових показників поточного періоду, що підтримує довіру інвесторів та акціонерів. Саме ця подвійність цільових орієнтирів формує основу управлінських суперечностей, які й покликана вирішувати запропонована модель оптимізації.

Математичний інструментарій моделі забезпечує керівництво підприємства можливістю системно оцінювати альтернативні управлінські рішення та визначати ті напрями впровадження нових продуктів, які формують найбільшу сукупну цінність як у стратегічній, так і в короткостроковій перспективі. Попри те, що практичне застосування формалізованих оптимізаційних моделей у сфері управління інноваційними ініціативами поки залишається обмеженим через складність їх використання та недостатній рівень зрілості управлінських систем більшості компаній [1], саме ці інструменти становлять найвищий етап еволюції управління процесом впровадження нових продуктів.

Оптимізаційні моделі дозволяють одночасно враховувати велику кількість різномірних факторів, інтегрувати їх у єдину систему прийняття рішень і кількісно оцінювати взаємний вплив управлінських дій. Це створює можливість комплексного підходу до формування стратегічних рішень та істотно підвищує обґрунтованість управління процесом оновлення продуктового асортименту [3]. Запропонована модель може бути використана у більшості великих підприємств, що працюють на ринках товарів повсякденного попиту, де динаміка конкурентного середовища та інтенсивність інноваційних процесів потребують особливої точності управлінських рішень.

Методологічною основою моделі виступає система цілей підприємства, яка формується на рівні вищого керівництва — ради директорів або іншого уповноваженого органу. Саме стратегічні та тактичні цілі компанії визначають параметри оптимізаційного процесу та спрямовують вибір управлінських альтернатив у межах запропонованого інструментарію.

З позиції вищого керівництва підприємства цілі діяльності на ринку товарів повсякденного попиту доцільно структурувати за часовою ознакою на довгострокові стратегічні та короткострокові тактичні орієнтири. Такий поділ відображає багаторівневу природу управлінських рішень та дозволяє узгодити процес впровадження нових продуктів із загальною логікою розвитку компанії.

Стратегічні цілі формуються на корпоративному рівні та розраховані на реалізацію у середньостроковій перспективі — як правило, у межах трирічного або п'ятирічного горизонту планування. Вони визначають вектор розвитку організації загалом і зазвичай фіксуються через систему ключових фінансових орієнтирів, що мають принципове значення для інвесторів та акціонерів: обсяги виручки, рівень прибутковості, динаміку ринкової вартості компанії. Найбільш узагальненими індикаторами досягнення таких цілей виступають оборот і прибутковість підприємства.

У межах стратегічного горизонту виокремлюються цілі другого рівня — маркетингові орієнтири, які конкретизують довгострокову фінансову стратегію через показники частки ринку, позиціонування товарних категорій та ефективності окремих сегментів бізнесу. Саме на цьому рівні процес стратегічного управління впровадженням нових продуктів виконує ключову функцію, забезпечуючи практичну реалізацію маркетингових завдань розвитку підприємства.

Стратегічні цілі декомпонуються на послідовні річні етапи, які, у свою чергу, формують систему короткострокових, або тактичних, завдань. Тактичні цілі закріплюються у фінансовому плані поточного року і відображають очікувані результати діяльності компанії у формі конкретних показників виручки та прибутку, досягнення яких є необхідною умовою стабільності фінансового стану та довіри з боку стейкхолдерів.

Відповідно до структури цілей підприємства ініціативи з впровадження нових продуктів доцільно класифікувати на два функціональні типи — стратегічні та тактичні. Такий поділ дозволяє формалізувати роль кожного напрямку діяльності у системі управління та забезпечити їх узгодження в межах єдиного механізму прийняття рішень.

Стратегічні ініціативи спрямовані на досягнення довгострокових орієнтирів розвитку компанії в межах поточного періоду планування. Вони становлять основу програми оновлення асортименту підприємства та, як правило, перебувають у відношенні взаємної альтернативності, оскільки конкурують між собою за обмежені ресурси. Горизонт реалізації таких ініціатив зазвичай коливається від шести місяців до півтора року, що зумовлює необхідність ретельного стратегічного відбору та пріоритизації відповідних рішень.

Тактичні ініціативи виконують функцію оперативної підтримки бізнес-процесів і спря-

мовані на розв'язання короткострокових завдань розвитку компанії. До них належать, зокрема, проекти дозавантаження виробничих потужностей через запуск нових продуктів або приватних торгових марок, тестування принципово нових товарних концепцій, утримання позицій у ключових ринкових сегментах, а також оперативне реагування на дії конкурентів шляхом прискореного виведення аналогічних продуктів на ринок. Тривалість реалізації таких ініціатив зазвичай не перевищує чотирьох — дев'яти місяців.

Для інтеграції маркетингових і фінансових пріоритетів у єдину систему управління математичний апарат запропонованої моделі оптимізації повинен забезпечувати максимізацію результатів впровадження нових продуктів у розрізі стратегічних цілей розвитку підприємства при одночасному контролі виконання тактичних завдань поточного періоду.

Нижче узагальнено ключові методологічні положення, що визначають архітектуру запропонованої моделі стратегічної та тактичної оптимізації управління впровадженням нових продуктів.

По-перше, з урахуванням тривалості повного життєвого циклу проектів оптимальний горизонт планування та відбору управлінських рішень визначається у межах двох — трьох років. Емпіричні дані свідчать, що середній період комерційного виведення нового продукту на ринок становить приблизно півтора року, при цьому етап попередньої оцінки та підготовки рішення щодо включення ініціативи до програми розвитку займає від трьох до шести місяців. Подальший період після запуску, у межах якого здійснюється пост-оцінювання результатів, триває від шести місяців до одного року. У сукупності це формує загальний горизонт реалізації проекту близько двох років: один рік припадає на організацію запуску та ще один — на досягнення максимальної комерційної віддачі. Після цього новий продукт втрачає статус інноваційного проекту і переходить до базового асортименту підприємства. Відповідно, у межах моделі об'єктом оптимізації вважається період запуску продукту та фаза його пікових продажів, яка в середньому триває близько одного року.

По-друге, усі ініціативи, що аналізуються в процесі формування управлінських рішень, перебувають на стадії повної готовності до комерційного старту. Вони вже пройшли фільтрацію за критеріями технічної реалізованості, економічної доцільності та фінансової ефективності й можуть бути запущені в найближчій перспективі.

По-третє, до складу моделі включено сукупність підтримуючих управлінських програм, які суттєво впливають на результативність впровадження нових продуктів, оскільки основними показниками успішності відповідних рішень виступають обсяги продажів і динаміка ринкової частки.

По-четверте, кожен новий продукт неминуче змінює структуру реалізації наявного асортименту, частково витісняючи існуючі товарні позиції. У зв'язку з цим до моделі введено фактор канібалізації, який дозволяє кількісно враховувати відповідні ефекти при формуванні оптимальних управлінських рішень.

Цільовою функцією моделі визначено максимізацію розробленого автором "синтетичного показника досягнення стратегічних цілей підприємства" (SGA). Даний індикатор формується як сума зважених відносин фактичних значень стратегічних цільових показників (SG_z) до їх планових орієнтирів (SGP_z), що дозволяє інтегрувати багатовимірну систему стратегічних завдань у єдину оптимізаційну мету.

$$SGA = \sum_{z=1}^z w_z \times (SG_z / SGP_z) \rightarrow \max$$

Узагальнений вигляд цільової функції моделі з розкриттям розрахункових складових стратегічних цілей подано нижче. При цьому в чисельнику відображено змінні величини, що формуються в результаті реалізації управлінських рішень, а в знаменнику — параметричні планові орієнтири, встановлені керівництвом підприємства:

$$\sum_{z=1}^z [w_z \times ((BSG_z + TM_{zn} \times a_n + CM_{zn} \times c_n + MI_{zn} \times o_n) \times x_n + SP_z - Can_z) / SGP_z] \rightarrow \max$$

Емпіричне тестування запропонованої моделі свідчить, що найвищий рівень результативності оптимізаційних розрахунків досягається за умови використання обмеженої кількості стратегічних цілей, оптимальне значення якої, як правило, дещо перевищує три. Такий підхід дозволяє забезпечити достатню повноту стратегічної оцінки без надмірного ускладнення оптимізаційної процедури.

Для формалізації моделі введемо систему змінних та параметрів з їх детальним тлумаченням і визначенням джерел інформації для їх розрахунку.

Змінні моделі:

— x_n — бінарна змінна, що відображає факт прийняття управлінського рішення щодо реалізації проекту n (1 — проект реалізується; 0 — проект відхиляється); дана змінна є основним результатом оптимізаційного розрахунку;

— a_n — бінарний індикатор запуску для проєкту n підтримуючої програми типу a , спрямованої на стимулювання торгового маркетингу;

— c_n — бінарний індикатор запуску для проєкту n підтримуючої програми типу c , орієнтованої на споживчий маркетинг;

— o_n — бінарний індикатор запуску для проєкту n підтримуючої програми типу o , пов'язаної з мотивацією персоналу.

Всі зазначені змінні належать до бінарного простору:

$$x_n, a_n, c_n, o_n \in \{0, 1\}$$

Для формалізації запропонованої моделі введемо систему констант та параметрів, які визначають структуру оптимізаційної задачі та забезпечують інтерпретацію її результатів.

Константи та параметри моделі:

— N — загальна кількість управлінських ініціатив з упровадження нових продуктів, що розглядаються для включення до програми розвитку підприємства. Величина N формується на основі поточного пулу підготовлених пропозицій і затверджується уповноваженим керівним органом компанії;

— w_z — ваговий коефіцієнт значущості стратегічної мети z , який встановлюється керівництвом підприємства в межах інтервалу $0 < w_z \leq 1$, при цьому виконується умова нормування:

$$\sum_{z=1}^Z w_z = 1$$

— x_n — бінарний аргумент цільової функції, що відображає управлінське рішення щодо реалізації проєкту n (1 — проєкт включено до програми впровадження; 0 — проєкт відхилено);

— SG_z — фактичне значення показника досягнення стратегічної (маркетингової) мети z , сформоване в результаті реалізації оптимального набору управлінських рішень;

— SGP_z — планове значення показника стратегічної мети z , затверджене керівництвом підприємства і використане як параметр цільової функції;

— BSG_z — базове значення показника стратегічної мети z , що відображає прогнозний стан без реалізації програм упровадження нових продуктів і визначається маркетинговою службою підприємства на основі статистичних даних;

— SG_{zn} — внесок проєкту n у досягнення стратегічної мети z протягом цільового періоду (один рік після запуску продукту); розраховується маркетинговою службою з урахуван-

ням того, що всі відібрані проєкти буде реалізовано до завершення цільового горизонту;

— MI_{zn} , CM_{zn} , TM_{zn} — внески відповідних підтримуючих програм, реалізованих у межах проєкту n , у досягнення стратегічної мети z (торговий маркетинг, споживчий маркетинг, мотивація персоналу відповідно);

— SP_z — агрегований синергетичний ефект взаємного впливу підтримуючих програм різних проєктів на досягнення стратегічної мети z , який оцінюється для всієї сукупності управлінських рішень на основі історичних даних. У моделі припускається, що періоди реалізації всіх проєктів частково перекриваються, а величина SP_z може бути зменшена за рахунок ефективного планування підтримуючих заходів;

— Can_z — сукупний ефект прямої канібалізації наявного асортименту за стратегічною метою z , зумовлений впровадженням нових продуктів. Його значення визначається на рівні всієї програми управлінських рішень з урахуванням того, що загальна кількість товарних позицій у портфелі підприємства залишається незмінною, а вирішальним чинником виступає кількість нових продуктів, які витісняють існуючі [6]. Оцінювання прямої канібалізації здійснюється маркетинговою службою підприємства на основі аналізу структури наявного асортименту.

Після визначення параметрів перейдемо до розкриття аналітичних виразів розрахункових показників у базовій формулі оптимізаційної моделі.

$$Can_z = \sum_t^T \sum_{a=1}^{A_{zt}} Can_{zta}$$

$A_{zt} = \sum_{n=1}^N y_{ztn} \times x_n$ — кількість товарних позицій типу t , які впливають на значення стратегічного показника z та підлягають виведенню з асортименту у зв'язку з упровадженням нових продуктів.

Непряма канібалізація, що проявляється у зміні структури попиту в межах ширшої товарної категорії, не враховується на даному етапі моделі та опосередковано відображається у розрахунках внеску проєкту n у досягнення відповідних стратегічних цілей через прогнозні обсяги продажів нового продукту.

Через Can_{zta} позначимо внесок у стратегічний показник z товарів з найнижчим рейтингом типу t , які виводяться з асортименту з метою вивільнення торговельної площі для нового продукту. Саме ця величина відображає еко-

номічні наслідки прямої канібалізації в межах відповідної товарної групи.

— відображає факт включення проекту n до програми впровадження нових продуктів, тобто наявність відповідного проекту у складі оптимального набору управлінських рішень.

Змінна y_{ztn} набуває значення 1 у разі, якщо проект n , що належить до продуктової групи t , справляє вплив на досягнення стратегічної мети z , та дорівнює 0 в усіх інших випадках.

Сумарний ефект взаємного впливу проектів у межах програми впровадження нових продуктів визначається відповідною агрегованою залежністю:

$$SP_z = \sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^N a_n \times ITM_{nm}^z + \sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^N c_n \times ICM_{nm}^z + \sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^N o_n \times IMI_{nm}^z$$

$ITM_{nm}^z, ICM_{nm}^z, IMI_{nm}^z$ — ефекти взаємного впливу проектів з упровадження нових продуктів між собою в межах сукупності прийнятих управлінських рішень, тобто характеризує синергетичні та компенсаторні взаємодії між окремими ініціативами програми розвитку.

У межах запропонованої оптимізаційної моделі функціонують чотири базові групи обмежень: обмеження балансування стратегічних цілей, логічні обмеження, ресурсні обмеження та бюджетні обмеження. Сукупність цих умов забезпечує внутрішню узгодженість моделі та практичну реалізованість отриманих управлінських рішень.

1. Обмеження балансування стратегічних цілей. Дана група обмежень гарантує досягнення встановлених стратегічних орієнтирів. Відповідно до них усі розрахункові значення показників стратегічних цілей не можуть бути меншими за їх планові рівні, скориговані на заданий коефіцієнт допустимого відхилення — балансуючий коефіцієнт (БК):

$$\frac{SG_z}{SGP_z} \geq BK$$

2. Логічні обмеження. Логічні умови забезпечують внутрішню несуперечність структури оптимізаційної задачі та відображають управлінську послідовність прийняття рішень. Зокрема, запуск будь-якої підтримуючої програми для проекту n можливий виключно за умови, що відповідний проект включений до програми впровадження нових продуктів:

$$x_n \geq a_n; x_n \geq c_n; x_n \geq o_n.$$

3. Обмеження максимальної кількості ініціатив з упровадження нових продуктів. Дана

група обмежень відображає об'єктивні організаційні та управлінські можливості підприємства щодо одночасної реалізації інноваційних ініціатив. Вона встановлює граничну кількість проектів певного типу, які можуть бути виконані в межах розглядуваного періоду, з урахуванням доступних ресурсів управління та складності окремих проектів:

$$\sum_n re_n^t \times x_n \leq RPU^t$$

Ці обмеження є одним із ключових у моделі, оскільки враховує обмеженість фінансових, організаційних та управлінських ресурсів підприємства, а також реальні можливості проектного менеджменту щодо координації паралельної реалізації кількох ініціатив. Параметри обмеження інтерпретуються таким чином: величина RPU^t характеризує максимальні організаційні можливості управління проектами відповідної продуктової групи t , тоді як параметр re_n^t відображає відносну складність реалізації проекту n , що оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів залежно від типу ініціативи — від незначних модифікацій існуючих товарів до повноцінного виведення принципово нового продукту на ринок. Оцінка загальних управлінських можливостей підприємства формується керівним органом компанії, а рівень складності конкретного проекту визначається відповідальним керівником проекту відповідно до внутрішньої політики підприємства.

4. Бюджетні обмеження. Четверта група обмежень відображає фінансові можливості підприємства щодо реалізації підтримуючих управлінських програм. Витрати на заходи кожного типу підтримки не можуть перевищувати встановлені бюджетні ліміти, що забезпечує фінансову збалансованість програми впровадження нових продуктів та узгодженість управлінських рішень з ресурсними можливостями компанії:

$$\sum_n AC_n \times a_n \leq B_A$$

$$\sum_n CC_n \times c_n \leq B_C$$

$$\sum_n OC_n \times o_n \leq B_O$$

У даному контексті параметри AC_n , CC_n та OC_n відображають витрати на реалізацію відповідних підтримуючих програм — торгового маркетингу, споживчого маркетингу та мотивації персоналу — у межах проекту n . Величи-

ни витрат визначаються профільними підрозділами підприємства (маркетинговими, комерційними, фінансовими) відповідно до прийнятих управлінських практик.

У межах тактичного планування запропонована оптимізаційна модель використовується також для прогнозування досягнення ключових фінансових орієнтирів підприємства у цільовому періоді, зокрема показників виручки та прибутку. Методика їх розрахунку за своєю логікою є аналогічною до процедури оцінювання стратегічних цілей, оскільки базується на тій самій системі змінних і параметрів, що застосовуються при формуванні показників SG_z :

$$E = BE + \sum_n (E_n + TME_n \times a_n + CME_n \times c_n + MIE_n \times o_n) \times x_n + SPE - CanE$$

$$P = BP + \sum_n (P_n + TMP_n \times a_n + CMP_n \times c_n + MIP_n \times o_n) \times x_n + SPP - CanP$$

У наведених залежностях E характеризує сукупну виручку підприємства у цільовому періоді, а E_n — внесок окремого проекту n у формування цього показника. Відповідно, P відображає загальний прибуток компанії, тоді як P_n визначає прибутковий ефект окремої управлінської ініціативи. Параметри MIP_n , CMP_n та TMP_n характеризують додаткові внески підтримуючих програм у межах кожного проекту, а величини SPE і SPP агрегують сумарні ефекти взаємного впливу проєктів для показників виручки та прибутку відповідно. Показники Can_E та Can_P відображають вплив канібалізації на фінансові результати діяльності підприємства.

Оцінювання прогнозних значень виручки та прибутку є необхідним елементом обґрунтування управлінських рішень у межах цільового періоду, оскільки забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами розвитку компанії та її фінансовим плануванням.

Схематичне представлення процесу перевірки виконання тактичних фінансових цілей після визначення оптимальної структури управлінських рішень за стратегічними критеріями наведено на рис. 1.

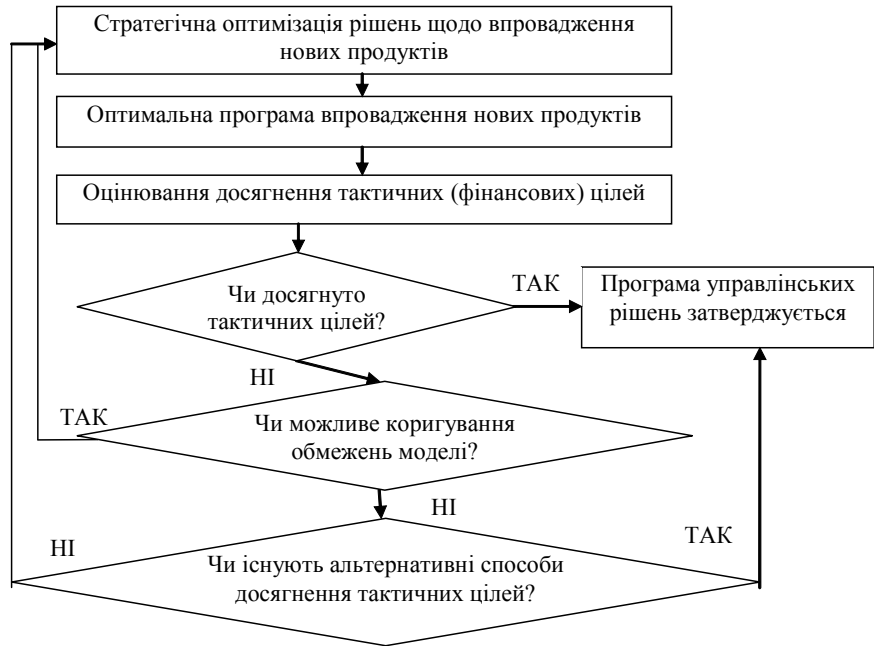


Рис. 1. Алгоритм верифікації досягнення тактичних цілей у процесі стратегічного управління впровадженням нових продуктів

У разі, якщо за результатами оптимізаційних розрахунків у складі запропонованої програми управлінських рішень з'являються ініціативи, що не забезпечують внеску хоча б в одну зі стратегічних цілей розвитку підприємства, такі проєкти доцільно виключати з первинного циклу оптимізації та розглядати їх виключно як допоміжні інструменти підвищення фінансових результатів — виручки та прибутку — у межах тактичного планування.

У випадку, коли прогнозний рівень прибутковості, отриманий за результатами реалізації оптимальної програми впровадження нових продуктів, не відповідає встановленим фінансовим орієнтирам, можливі декілька сценаріїв коригування управлінської політики: перегляд складу програми впровадження, перерозподіл або збільшення ресурсного забезпечення з метою підвищення фінансової віддачі, а також пошук резервів ефективності в інших напрямках діяльності підприємства, зокрема через оптимізацію собівартості продукції та скорочення накладних витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано концептуальний підхід до стратегічного управління впровадженням нових продуктів підприємства на основі поєднання портфельної логіки прийняття рішень і формалізованого оптимізаційно-

го інструментарію. Доведено, що ефективність процесу оновлення асортименту визначається не лише якістю окремих інноваційних рішень, а насамперед узгодженістю стратегічних, маркетингових і фінансових цілей компанії в межах єдиної системи управління. Запропонована модель стратегічної та тактичної оптимізації дозволяє інтегрувати різноманітні фактори впливу — від ринкових умов і ресурсних обмежень до ефектів синергії та канібалізації — у формалізовану процедуру відбору управлінських ініціатив, що істотно підвищує обґрунтованість і керованість процесу впровадження нових продуктів.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої моделі як інструменту підтримки управлінських рішень у великих і середніх підприємствах, що функціонують в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Застосування запропонованого підходу створює передумови для підвищення економічної стійкості підприємства, зростання ефективності використання ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг шляхом системного та збалансованого впровадження нових продуктів.

Література:

1. В. О. Капустян Моделювання економіки Підручник. КПП ім. Ігоря Сікорського 2022, 265 с.
2. Пістунов І.М. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник. Дніпро: НТУ "ДП", 2024. 202 с.
3. Скрильник І.І., Руденко А.О. Застосування економіко-математичних методів для моделювання інвестиційно-інноваційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 24. С. 141—145.
4. Aaker D. A. Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity. New York: The Free Press. 2004. 368 p.
5. Bonner J. M., Ruekert R. W., Walker O. C. Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2002. Vol. 19, No. 3. P. 233—245.
6. Chu Y., Dasgupta S., Ma F. Competition, Cannibalization, and New Product Introductions. *SSRN Electronic Journal*. 2025. No. 4944842. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4944842> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association. 1990.
8. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Benchmarking best NPD practices-I. *Research Technology Management*. 2004. Vol. 47, No. 1. P. 31.
9. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Benchmarking best NPD practices-II. *Research Technology Management*. 2004. Vol. 47, No. 3. P. 50.
10. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Benchmarking best NPD practices-III. *Research Technology Management*. 2004. Vol. 47, No. 6. P. 43.
11. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*. 1999. No. 16. P. 333—351.
12. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Best practices for managing R&D portfolios. *Research Technology Management*. 1998. P. 20—33.
13. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders-I. *Research Technology Management*. 1997. P. 16—27.
14. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders-II. *Research Technology Management*. 1997. P. 43—52.
15. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. *Portfolio Management for New Product*. Reading, MA: Perseus Books. 1998.
16. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. *Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors*. *Research Technology Management*. 2007. Vol. 50, No. 3. P. 52.
17. Crow K. *A Practical Approach to Portfolio Management*. DRM Associates. 2004.
18. Kerin R. A., Harvey M. G., Rothe J. T. Cannibalism and new product development. *Business Horizons*. 1978. Vol. 21, No 5. P. 25—31.
19. Martinsuo M., Anttila R. Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios. *Project Leadership and Society*. 2022. Vol. 3. URL: https://researchportal.tuni.fi/en/publications/practices-of-strategic-alignment-in-and-between-innovation-projec/?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 21.12.2025).
20. Pattikawa L. H., Verwaal E., Commandeur H. R. Understanding new product project performance. *European Journal of Marketing* Vol. 40 No. 11/12, 2006 pp. 1178—1193.
21. Perks H. Inter-functional Integration and Industrial New Product Portfolio Decision Making: Exploring and Articulating the Linkages. *Creativity And Innovation Management*, Vol. 16 N. 2, 2007, pp. 152—164.

22. Talke K., Hultink E.J. The Impact of the Corporate Mind-set on New Product Launch Strategy and Market Performance. *Journal of Product Innovation Management*, #27, 2010, pp. 220—237.

23. Pattikawa L. H., Verwaal E., Commandeur H. R. Understanding new product project performance. *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40, №. 11—12. P. 1178—1193.

24. Perks H. Inter-functional integration and industrial new product portfolio decision making: exploring and articulating the linkages. *Creativity and Innovation Management*. 2007. Vol. 16, №. 2. P. 152—164.

25. Talke K., Hultink E. J. The impact of the corporate mind-set on new product launch strategy and market performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2010. №. 27. P. 220—237.

References:

1. Vitlinskyi, V.V. (2003), *Modeliuvannia ekonomiky [Modeling of the economy]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Piddubna, O.O. (2009), "Economic-mathematical modeling in production potential management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 49—50.

3. Skrylnyk, I.I. and Rudenko, A.O. (2017), "Application of economic-mathematical methods for modeling investment and innovation activity of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 24, pp. 141—145.

4. Aaker, D.A. (2004), *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*, The Free Press, New York, USA.

5. Bonner, J.M., Ruekert, R.W. and Walker, O.C. (2002), "Upper management control of new product development projects and project performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, no. 3, pp. 233—245.

6. Chu, Y., Dasgupta, S. and Ma, F. (2025), "Competition, cannibalization, and new product introductions", *SSRN Electronic Journal*, vol. 4944842. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4944842>.

7. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1990), *New products: the key factors in success*, American Marketing Association, Chicago, USA.

8. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2004), "Benchmarking best NPD practices-I", *Research Technology Management*, vol. 47, no. 1, p. 31.

9. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2004), "Benchmarking best NPD practices-II", *Research Technology Management*, vol. 47, no. 3, p. 50.

10. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2004), "Benchmarking best NPD practices-III", *Research Technology Management*, vol. 47, no. 6, p. 43.

11. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1999), "New product portfolio management: practices and performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, pp. 333—351.

12. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1998), "Best practices for managing R&D portfolios", *Research Technology Management*, pp. 20—33.

13. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1997), "Portfolio management in new product development: lessons from the leaders-I", *Research Technology Management*, pp. 16—27.

14. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1997), "Portfolio management in new product development: lessons from the leaders-II", *Research Technology Management*, pp. 43—52.

15. Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (1998), *Portfolio management for new product*, Perseus Books, Reading, USA.

16. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (2007), "Winning businesses in product development: the critical success factors", *Research Technology Management*, vol. 50, no. 3, p. 52.

17. Crow, K. (2004), *A practical approach to portfolio management*, DRM Associates, USA.

18. Kerin, R.A., Harvey, M.G. and Rothe, J.T. (1978), "Cannibalism and new product development", *Business Horizons*, vol. 21, no. 5, pp. 25—31.

19. Martinsuo, M. and Anttila, R. (2022), "Practices of strategic alignment in and between innovation project portfolios", *Project Leadership and Society*, vol. 3, available at: <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/practices-of-strategic-alignment-in-> (Accessed 21 December 2025).

20. Pattikawa, L.H., Verwaal, E. and Commandeur, H.R. (2006), "Understanding new product project performance", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 11—12, pp. 1178—1193.

21. Perks, H. (2007), "Inter-functional integration and industrial new product portfolio decision making: exploring and articulating the linkages", *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, no. 2, pp. 152—164.

22. Talke, K. and Hultink, E.J. (2010), "The impact of the corporate mind-set on new product launch strategy and market performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, pp. 220—237.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.

УДК 656.2:004.89:656.072-056.26

Т. Ю. Чаркіна,

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

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>

О. В. Пікуліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4803-427X>

В. О. Задоя,

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

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>

Н. Ю. Пікуліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної безпеки,

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2363-3105>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.56

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

T. Charkina,

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

O. Pikulina,

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

V. Zadoia,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies

N. Pikulina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security, University of Customs and Finance

INNOVATIVE MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті авторами проведено комплексний аналіз міжнародного досвіду інноваційних трендів залізничного транспорту в умовах глобальної цифровізації. З'ясовано, що світові лідери галузі фокусують увагу на цифровізації, а також на екологізації. Сформовано стратегічні напрямки модернізації "Укрзалізниці", зокрема впровадження систем "розумного" управління. Обґрунтовано, що розвиток мультимодальних та інтермодальних перевезень є ключовим поштовхом для інновацій, оскільки потребує інтеграції залізниці з авіацією та автотранспортом для безперебійного переміщення пасажирів.

Систематизовано вплив інтелектуальних систем на ефективність логістики через оптимізацію розподілу вантажів на вагони та автоматизований вибір найкоротших маршрутів. Особливу увагу приділено розбудові швидкісних магістралей.

Сформовано концептуальну модель інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, що враховує інклюзивність, як повноцінний фактор стратегічної ефективності. Запропонована модель дозволяє відобразити принципову особливість інноваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації: недостатній розвиток будь-якої зі складових призводить до непропорційного зниження загальної ефективності управління. Практичне значення результатів дає можливість використання запропонованих заходів у процесі повоєнного відновлення та гармонізації залізничного транспорту України системи з європейськими стандартами.

In the article, the authors conducted a comprehensive analysis of international experience in innovative trends in rail transport in the context of global digitalization. It was found that world leaders in the industry focus on digitalization through the use of artificial intelligence, Big Data and the Internet of Things (IoT), as well as on environmental protection through the development of hybrid trains and the use of renewable energy sources to reduce CO2 emissions. Strategic directions for the modernization of Ukrzaliznytsia were formed, in particular, the implementation of "smart" management systems that allow real-time monitoring of traffic conditions, detection of deviations from schedules and automatic prevention of accidents. It was substantiated that the development of multimodal and intermodal transportation is a key impetus for innovation, as it requires the integration of railways with aviation and motor transport for the uninterrupted movement of passengers.

Existing models of strategic and innovative management were studied, in particular, in terms of the use of autonomous trains equipped with sensors and cameras for independent response to obstacles, which significantly increases safety and punctuality. The impact of intelligent systems on logistics efficiency is systematized through optimization of cargo distribution on wagons and automated selection of the shortest routes. Particular attention is paid to the development of high-speed highways with aerodynamic design and special infrastructure that provides high mobility and comfort.

A conceptual model of innovative management of railway transport enterprises has been formed, which takes into account inclusiveness as a full-fledged factor of strategic efficiency. The proposed model allows reflecting the fundamental feature of innovative management in the conditions of digital transformation: insufficient development of any of the components leads to a disproportionate decrease in overall management efficiency. The practical significance of the results makes it possible to use the proposed measures in the process of post-war restoration and harmonization of the railway transport system of Ukraine with European standards.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, цифровізація, управління, підприємства залізничного транспорту, інклюзивність, модель інноваційного менеджменту, екологічна ефективність.

Key words: innovation management, digitalization, management, railway transport enterprises, inclusivity, innovation management model, environmental efficiency.

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

Якщо ще декілька років тому про розвиток залізничного транспорту ми думали більше в напрямку впровадження високошвидкісних магістралей, ремонту вагонів та рухомого складу нового покоління, то зараз в умовах війни та тотальної цифровізації ця концепція дуже змінилася. І окрім того, що ми досліджуємо досвід інших країн, обираючи розвиток світових трендів, Україна робить зараз гучний акцент на безпековому напрямку, цифрової трансформації та розвитку безбар'єрного транспорту.

Сучасне динамічне середовище постійно зумовлює зміни та розвиток економіки та трансформацію різних галузей. Транспортна галузь теж повинна змінювати свою діяльність, відповідно зростаючим потребам споживачів послуг, впроваджувати інновації у технології, бізнес-процеси, управлінські рішення. Жорстка конкуренція на транспортному ринку ставить задачі перед менеджментом залізничного транспорту, щоб створити конкурентні переваги галузі, за рахунок цифрової трансформації, впровадження "розумної інфраструктури", "інтелектуальних" потягів та розвиток "зеленого" напрямку в контексті Євросоюзу. Без розвинутої транспортної системи, інноваційної інфраструктури не можливо забезпечити еко-

номічну стабільність, ефективну мобільність, інтеграцію національного транспорту у єдиний європейський.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження світових тенденцій інноваційного розвитку залізничного транспорту і розробка шляхів інноваційного розвитку залізничного транспорту в умовах глобальної цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематикою розвитку інновацій займалися різні вітчизняні науковці, свій значний вклад в управління інноваційною діяльністю на залізничному транспорті внесли: Ю. Бараш, В. Дикань, Г. Єрмакова, М. Корінь, В. Задоя, Л. Марценюк, М. Миколайчук, В. Овчиннікова, Г. Обруч, І. Токмакова, Т. Полішко та інші.

Але, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, наявні дослідження переважно зосереджуються або на технологічних аспектах цифровізації залізничного транспорту, або на загальних питаннях управління інноваційною діяльністю без урахування системної взаємодії між цифровими технологіями, управлінськими рішеннями та соціальними параметрами розвитку. Недостатньо розкритими залишаються питання формування цілісної моделі інноваційного менеджменту, що інтегрує цифровізацію, екологічну сталість та інклюзивність як взаємопов'язані складові стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Окремою науковою прогалиною є відсутність інструментарію оцінювання впливу цифрових інновацій не лише на операційну ефективність і безпеку, а й на соціально-економічні результати діяльності залізничних підприємств, зокрема в частині доступності транспортних послуг та формування безбар'єрного середовища.

Саме ця обставина обмежує можливості використання наявних наукових напрацювань для практичного впровадження комплексних управлінських рішень у контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції транспортної системи України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Бурхливий розвиток цифрових технологій в світі диктує свої правила, зміни відбуваються у всіх галузях, транспорт не є виключенням з цих правил. Залізниці світу дуже стрімко впроваджують цифрові технології в свою діяльність,

що також необхідно національному залізничному транспорту.

У сучасних умовах модернізації економіки та впровадження цифрових технологій розвиток інноваційної діяльності у сфері залізничного транспорту набуває особливої актуальності. Залізнична галузь є важливою складовою національної транспортної системи, що забезпечує економічну стабільність, мобільність населення та логістичну інтеграцію України в європейський простір. Ефективне функціонування залізничного транспорту безпосередньо залежить від рівня інноваційного розвитку, що вимагає комплексного підходу до виявлення наявних проблем та формування стратегічних напрямів їх подолання [1].

Не зважаючи на стратегічне значення залізничного транспорту для країни, розвиток інноваційної діяльності відбувається дуже повільно через недостатнє фінансування науково-дослідних розробок, низький рівень цифровізації, застарілість матеріально-технічної бази, нестачу кваліфікованого персоналу, неефективний менеджмент. Ще до існуючих проблем додалися довготривалі військові дії, які принесли значні втрати та руйнування залізничному транспорту. Тому зараз час використовувати інші підходи у менеджменті, які враховують додаткові фактори, особливо в умовах тотальної цифровізації.

На зміну звичайного менеджменту до нас йде цифровий — менеджмент з використанням цифрових інновацій, штучного інтелекту, цифровими сервісами. Той бізнес, який не зможе адаптуватися до швидких змін і втратить свій час, зможе програти в чомусь більшому і втратити свій сегмент ринку. Це вже не тільки інноваційні процеси та технології, а ще й інше бачення реальності на декілька кроків вперед. Що стосується залізничного транспорту, інновації дуже важливі в таких стратегічних напрямках:

— відбудова та модернізація залізничної інфраструктури, впровадження смарт-інфраструктури: "розумні" депо, "розумні" вокзали;

— використання цифрових технологій для ефективності та безпеки: це системи управління рухом поїздів, е-квитки, "інтелектуальний" рухомий склад, розвиток цифрового пасажирського сервісу та додатків;

— розвиток цифрових платформ для узгодження різних видів транспорту при організації мультимодальних вантажних і пасажирських перевезень;

— для приміського сполучення: впровадження сучасних дизель-поїздів та електропоїздів;

— впровадження високошвидкісного сполучення та мультимодальних перевезень та транспортних ХАБів;

— інтеграція в міжнародні транспортні коридори ТЕН-Т;

— дотримання принципів сталого розвитку та перехід до "зеленого" транспорту;

— розвиток безбар'єрного простору та інклюзивності.

Дані інноваційні стратегічні напрямки дають можливість підвищити швидкість, комфорт, безпеку та економічну ефективність залізничного транспорту України для інтеграції в європейський транспортний простір.

Оцінюючи закордонний досвід інновацій залізничних підприємств, їх можна систематизувати наступним чином (табл. 1).

Дослідження вказує на те, що світові лідери залізничної галузі наразі фокусуються на двох магістральних напрямках: цифровізації та екологізації (декарбонізації).

Не зважаючи на скрутне становище українських залізниць сьогодні, вже існує багато інноваційних зрушень, що свідчить про позитивні тенденції, можливості та потенціал майбутніх інновацій в рамках світової цифровізації.

Одним із найбільших поштовхів для впровадження будь-яких інновацій в транспортному секторі, на нашу думку, є розвиток мультимодальних перевезень, які поєднують в собі декілька видів транспорту, тим самим потребуючи новітніх цифрових технологій для забезпечення коректної роботи подібного ХАБу, який, в свою чергу, має враховувати елементи енергоефективності, екологічності, соціальної відповідальності та інклюзивності.

Оскільки Європейський Союз визнає залізничне сполучення найбільш екологічним та енергоефективним видом транспорту, саме залізниця має посісти ключове місце у формуванні глобальних мультимодальних логістичних мереж. У сучасних реаліях, коли екологічні виклики стають дедалі масштабнішими, а збройні конфлікти поглиблюють кризу природного середовища, стратегічного значення набуває концепція "Зеленого транспорту". Впровадження екологічно чистих транспортних технологій стає пріоритетним орієнтиром для забез-

Таблиця 1. Закордонний досвід інновацій залізничних підприємств

Заходи	Складові
1. Розбудова мультимодальної інфраструктури. Провідні країни світу перетворюють залізницю на центральну ланку комбінованих перевезень	створення вантажних хабів. Наприклад, в ОАЕ залізничний оператор спільно з промисловими зонами будує масштабні термінали поблизу морських портів для інтеграції різних видів транспорту. автоматизація терміналів. У Китаї та Німеччині впроваджують повністю автоматизовані контейнерні та інтермодальні термінали (наприклад, MegaHub Lehrte), які використовують робототехніку для сортування вантажів.
2. Екологічні технології та альтернативна тяга. Замість традиційних дизельних локомотивів світові компанії впроваджують «зелені» рішення	водневий транспорт. Компанії Siemens та Alstom успішно випробують та вже експлуатують поїзди на водневому паливі, які не мають шкідливих викидів. аккумуляторні та гібридні системи. У Німеччині реалізується стратегія використання електропоїздів із тяговими батареями для маршрутів, де лише частина колій електрифікована. відновлюване паливо. У США (оператор Metrolink) тестують паливо, вироблене з перероблених натуральних жирів та рослинних олій.
3. Цифровізація та «Розумна залізниця». Впровадження ІТ-технологій охоплює всі ланки – від управління технікою до роботи з клієнтами	інтелектуальний моніторинг. Використання датчиків, інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту для відстеження стану колій і рухомого складу в реальному часі. прогностичне обслуговування. Аналіз даних дозволяє ремонтувати техніку не за графіком, а на основі фактичного зносу, що запобігає поломкам. автономне керування. Впровадження систем автоведення поїздів та технологій передачі даних для відстеження руху поїздів, переміщення вантажів, їх стану.
4. Інноваційні виробничі майданчики. Створюється нова інфраструктура для підтримки інновацій	цифрові заводи. Відкриття підприємств, де виробництво рухомого складу повністю цифровізоване (наприклад, досвід компанії CAF у Великій Британії). технологічні лабораторії. Створення спеціальних центрів для тестування нових зразків техніки та 3D-друку (адитивних технологій) деталей.
5. Персоналізація сервісу (Кастомізація). Закордонні компанії відходять від масових рішень, залучаючи клієнта до процесу створення послуги	аналіз Big Data. Вивчення поведінки пасажирів та вантажовідправників для формування індивідуальних пропозицій. клієнтські цифрові сервіси. Навігаційні додатки, онлайн-інформування про стан вантажу в режимі реального часу та гнучке підлаштування бізнес-процесів під вимоги конкретного замовника.

Джерело: систематизовано автором на основі: [2, 3, 4, 5].

печення сталого розвитку та економічного відновлення в усьому світі [6]. Все це також тягне за собою необхідність в інноваціях та інноваційному менеджменті.

Існує ряд пропозицій щодо стратегічно-інноваційного управління на залізничному транспорті, заснованих на представленому закордонному досвіді та можливостях імплементації до українських реалій, а саме:

1. Впровадження "розумних" систем управління

— інтелектуальні технології: впровадження систем на основі штучного інтелекту (AI), аналізу великих даних (Big Data) та Інтернету речей (IoT) для управління рухом, безпекою та технічним обслуговуванням;

— моніторинг у реальному часі: використання датчиків на коліях, локомотивах і стан-

Таблиця 2. Вплив інновацій на безпеку та ефективність залізничної галузі в умовах цифровізації

Інноваційне рішення	Вплив на безпеку руху	Вплив на ефективність та сталість
Системи на базі AI, Big Data та IoT	Передбачення та уникнення аварій, виявлення відхилень від стандартів безпеки в реальному часі	Оптимізація руху поїздів, точний розклад та динамічне ціноутворення залежно від попиту
Прогнозне обслуговування (Predictive Maintenance)	Виявлення поломок і зносу обладнання до моменту виникнення несправності	Зниження витрат на непланові зупинки та збільшення ефективності руху
Автоматизовані (автономні) поїзди	Усунення помилок через людський фактор, автоматичне реагування на перешкоди та екстрене гальмування	Підвищення точності й пунктуальності руху ⁸ , більш ефективне використання інфраструктури
Цифрові системи керування вантажами	Моніторинг умов перевезення (температура, тиск) для специфічних вантажів	Оптимальний розподіл вантажів на вагони, вибір найкоротших маршрутів та мінімізація витрат часу
Швидкісні магістралі та аеродинамічний дизайн	Використання спеціалізованої інфраструктури та систем сигналізації для високих швидкостей	Значне скорочення часу подорожі та підвищення конкурентоспроможності транспорту
Екологічні технології (гібриди, рекуперація)	Застосування сучасних систем гальмування та моніторингу енергії	Зменшення викидів CO ₂ , енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії
Інклюзивність	Підвищення безпеки перебування пасажирів у поїзді під час руху	Забезпечення більшого попиту на послуги залізниць особами з обмеженими можливостями через безбар'єрний доступ до всієї інфраструктури

Джерело: систематизовано на основі [2, 3, 5] з доробкою автора.

ціях для контролю стану руху, запобігання аваріям та забезпечення оптимальної швидкості;

— прогнозне обслуговування: застосування аналітичних моделей для передбачення поломок і зносу обладнання, що дозволяє планувати ремонти та уникати непланових зупинок.

2. Автоматизація рухомого складу:

— автономне керування: перехід до використання автоматизованих поїздів і вагонів, що працюють на основі сенсорних технологій та попередньо заданих маршрутів без втручання людини;

— автоматична безпека: оснащення поїздів системами, які самостійно виявляють перешкоди та виконують екстрене гальмування у разі небезпеки;

— цифровізація логістики та вантажних перевезень;

— оптимізація процесів: впровадження програмних рішень для автоматичного розподілу вантажів на вагони та визначення найефективніших маршрутів;

— контроль вантажів: використання сенсорних та GPS-технологій для відстеження

місцеперебування, а також моніторингу параметрів (температура, вологість) вантажів.

3. Розвиток інфраструктури та екологічність

— швидкісні магістралі: будівництво спеціальних трас з оптимізованою геометрією та застосування поїздів з аеродинамічним дизайном;

— енергоефективні рішення: впровадження гібридних і електричних поїздів, використання відновлюваних джерел енергії та систем рекуперації енергії гальмування;

— інтермодальність: побудова інтегрованої системи для безперервної взаємодії з авіаційним та автомобільним транспортом.

4. Управлінські та організаційні заходи:

— інвестиції та ресурси: залучення значних капіталовкладень для встановлення високотехнологічного обладнання та супутникового зв'язку;

— навчання персоналу: обов'язкова підготовка та перепідготовка кадрів для роботи з новітніми цифровими системами;

— подолання системних викликів: вирішення питань стандартизації, кібербезпеки та координації між різними видами транспорту [5, 7, 8].

Виходячи з вищенаведеного пропонуємо порівняльну таблицю цих інновацій за їхнім впливом на безпеку та ефективність (табл. 2).

На основі представлених в табл. 2 даних, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації є ключовим інструментом для стратегічної модернізації галузі в Україні. Процес управління залізницею в сучасних умовах вимагає відмови від застарілих підходів на користь інтелектуальних систем, які базуються на штучному інтелекті, Big Data та Інтернеті речей (IoT). Такі інновації дозволяють не лише підвищити рівень безпеки через автоматичне виявлення перешкод та прогнозне обслуговування інфраструктури, а й значно покращити економічну ефективність шляхом оптимізації логістичних маршрутів, динамічного ціноутворення та впровадження енергозберігаючих технологій.

Ефективне управління залізничними підприємствами за умови цифровізації передбачає комплексний підхід: від розбудови високошвидкісних магістралей та впровадження авто-

номного рухомого складу до системної підготовки персоналу та захисту даних у межах кібербезпеки. Таким чином, інноваційний менеджмент підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації стає фундаментом для подолання технологічного розриву з європейськими країнами, забезпечуючи перетворення "Укрзалізниці" на високотехнологічну, екологічну та глобально конкурентоспроможну галузь.

У зв'язку з цим виникає необхідність формалізованого підходу до оцінювання ефективності інноваційного менеджменту, який дозволяє узагальнити вплив ключових складових цифрової трансформації в єдиній аналітичній конструкції.

З позицій системного підходу інноваційний менеджмент підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації доцільно розглядати як цілісну багатокомпонентну систему, результативність якої формується не шляхом простого додавання окремих елементів, а через їх синергічну взаємодію.

З огляду на багатовимірний характер цифрової трансформації залізничного транспорту постає необхідність формалізованого підходу до оцінювання ефективності інноваційного менеджменту, який дозволяє врахувати взаємодію ключових технологічних, безпекових, екологічних та соціальних компонентів. Такий підхід створює аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у процесі стратегічної модернізації підприємств залізничного транспорту.

За таких умов основні складові інноваційного розвитку — цифровізація, безпека, екологічна сталість та інклюзивність — виступають взаємозалежними факторами, рівень узгодженості яких визначає загальну ефективність управлінських рішень.

У зв'язку з цим ефективність інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту пропонується оцінювати на основі мультиплікативної моделі, яка відображає системний характер впливу зазначених компонентів:

$$IM = D^{\alpha} \cdot S^{\beta} \cdot E^{\gamma} \cdot I^{\delta} \quad (1),$$

де IM — інтегральний показник ефективності інноваційного менеджменту;

D — рівень цифровізації управлінських і виробничих процесів;

S — рівень безпеки та надійності функціонування залізничної системи;

E — рівень екологічної та енергетичної ефективності;

Таблиця 3. Аналітична рамка оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту

Компонент	Ключові індикатори	Управлінська ціль	Очікуваний результат
Цифровізація (D)	Рівень впровадження ІІІ, охоплення IoT	Автоматизація управлінських рішень	Підвищення операційної ефективності
Безпека (S)	Рівень аварійності, надійність систем	Мінімізація ризиків	Стабільність перевезень
Екологічна сталість (E)	Енергоємність, обсяги викидів CO ₂	Забезпечення сталого розвитку	Відповідність регуляторним вимогам
Інклюзивність (I)	Рівень доступності, зручність сервісів	Соціальна інтеграція	Розширення ринку транспортних послуг

Джерело: розробка автора.

I — рівень інклюзивності та доступності транспортних послуг;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — коефіцієнти еластичності, що відображають відносну значущість відповідних компонентів.

Для практичної інтерпретації запропонованої моделі та забезпечення її прикладної спрямованості доцільно деталізувати зміст кожного з компонентів через відповідні індикатори, управлінські цілі та очікувані результати. З цієї метою сформовано аналітичну рамку оцінювання ефективності інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, представлена в таблиці 3.

Запропонована модель дозволяє відобразити принципову особливість інноваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації: недостатній розвиток будь-якої зі складових призводить до непропорційного зниження загальної ефективності управління. Зокрема, низький рівень інклюзивності або безпеки нівелює позитивний ефект від впровадження сучасних цифрових технологій, що підкреслює необхідність комплексного підходу до стратегічної модернізації підприємств залізничного транспорту.

Крім того, мультиплікативний характер запропонованої моделі дозволяє використовувати її як аналітичний інструмент для порівняльної оцінки альтернативних стратегій інноваційного розвитку, зокрема з метою визначення пріоритетності інвестицій між цифровими, інфраструктурними та соціально орієнтованими проектами.

За таких умов низький рівень інклюзивності або безпеки нівелює позитивний ефект від впровадження цифрових технологій навіть за високого рівня технічної модернізації, що підкреслює критичну роль системної узгодженості складових інноваційного розвитку.

У цьому контексті інклюзивність в умовах цифровізації перестає бути виключно соціальним аспектом і трансформується в повноцінний елемент загальної стратегії модернізації підприємств залізничного транспорту.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект та "розумні" системи управління, дозволяють створити безбар'єрне середовище для всіх категорій пасажирів. Це передбачає не лише фізичну доступність інфраструктури, а й цифрову доступність сервісів — від зрозумілих інтерфейсів мобільних додатків до систем сповіщення, що адаптовані для людей з порушеннями зору чи слуху.

Взагалі, у сучасних європейських підходах до розвитку транспортних систем інклюзивність розглядається як елемент інституційної якості управління та фактор довгострокової економічної ефективності. Забезпечення безбар'єрного доступу до транспортної інфраструктури знижує транзакційні витрати, розширює пасажирську базу та підвищує рівень довіри до залізничного транспорту як суспільного сервісу.

В умовах цифровізації інклюзивність набуває нового виміру, трансформуючись у цифрову доступність сервісів, адаптивність інформаційних систем та персоналізацію транспортних послуг. Таким чином, інклюзивність стає не лише соціальною, а й економічно обґрунтованою складовою інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту.

З огляду на безпеку та ефективність залізничної галузі в умовах цифровізації, забезпечення інклюзивності дозволяє (табл. 4).

Отже, забезпечення інклюзивності є невід'ємною частиною інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, оскільки воно дозволяє поєднувати високі стандарти безпеки з максимальною експлуатаційною ефективністю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було проаналізовано перехід залізничної галузі до нової ери цифровізації, що базується на штучному інтелекті, Big Data та Інтернеті речей. Було встановлено, що впровадження "розумного" управління дозволяє "Укрзалізницю" в реальному часі моніторити рух, прогнозувати поломки та підвищувати безпеку. Розглянуто по-

Таблиця 4. Вплив забезпечення інклюзивності на безпеку та ефективність залізничної галузі в умовах цифровізації

Забезпечення інклюзивності	Вплив на безпеку руху	Вплив на ефективність та сталість
	Автоматизований моніторинг та допомога. Використання датчиків та систем штучного інтелекту дозволяє в реальному часі ідентифікувати пасажирів, які потребують додаткової допомоги або знаходяться у небезпечній зоні (наприклад, занадто близько до краю платформи).	Оптимізація пасажиропотоків. «Розумні» системи управління рухом та аналіз великих даних (Big Data) дозволяють краще планувати розміщення та тривалість зупинок поїздів з урахуванням потреб маломобільних груп, що зменшує затримки та підвищує пунктуальність.
	Сенсорні системи безпеки. Оснащення станцій та рухомого складу камерами та сенсорами, які розпізнають нестандартні ситуації, підвищує рівень загальної безпеки та дозволяє системі автоматично реагувати на загрози.	Розширення клієнтської бази. Забезпечення інклюзивності робить залізницю конкурентоспроможним видом транспорту для більшої кількості людей, що безпосередньо впливає на дохідність та заповнюваність поїздів.
	Покращене сповіщення. Цифровізація дозволяє створювати персоналізовані системи оповіщення, що гарантує отримання критично важливої інформації про безпеку всіма пасажирями, незалежно від їхніх фізичних обмежень.	Інтермодальна інтеграція. Створення єдиної інклюзивної цифрової системи сприяє безперерйному переміщенню пасажирів між різними видами транспорту (авіаційним, автомобільним), що підвищує загальну ефективність транспортної мережі країни.

Джерело: розробка автора.

тенціал автоматизованих поїздів, які завдяки сенсорам мінімізують ризики аварій та підвищують пунктуальність. Важливою частиною роботи став аналіз швидкісних магістралей та сучасних систем керування вантажами, які оптимізують логістику та енергоспоживання. Ключовою пропозицією дослідження є забезпечення інклюзивності та безперерйності переміщень, що передбачає побудову єдиної інтегрованої системи для зручності всіх категорій пасажирів. Також запропоновано курс на екологічну сталість через використання гібридних поїздів та відновлюваних джерел енергії.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні концептуальної моделі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, яка враховує інклюзивність, як повноцінний фактор стратегічної ефективності. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів у процесі повоєнного відновлення та гармонізації української залізничної системи з європейськими стандартами.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розвиток запропонованої моделі шляхом урахування її динамічного характеру. Зокрема, доцільним є формалізація часової залежності показника ефективності інноваційного менеджменту з метою оцінювання змін впливу окремих компонентів у процесі повоєнного

відновлення та гармонізації залізничної системи України з європейськими стандартами. Динамічний підхід дозволить враховувати вплив зовнішніх шоків, інституційних змін та інвестиційних циклів, що створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень.

Література:

1. Миколайчук М. М. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності у сфері залізничного транспорту. "Наукові інновації та передові технології". 2025. № 6 (46). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/25148/25123>

2. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корін, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78—79. С. 131—140. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13660/3/Tokmakova.pdf>

3. Кірдіна О. Г. Пріоритетні вектори реалізації інноваційних перетворень на залізничному транспорті України / О. Г. Кірдіна, О. І. Зоріна, О. Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 159—166. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/310096>

4. Дикань В. А., Кузнецов В. Є., Скрипінський О. А. Технологічні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 84. С. 128—138. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/301424>

5. Огляд найновіших технологій у сфері залізничних систем. Офіційний веб-портал: PoizdUa. URL: https://poizd.com.ua/articles/oglyad_naynovishikh_tekhnologiy_u_sferi_zaliznichnikh_sistem/

6. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. Агросвіт. 2024. № 6. С. 103—112. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3213/3249>

7. Маліцький, В., Кибенко, А. Інноваційні перспективи на ринку використання вантажних вагонів. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6758/6699>

8. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81—82. С. 104—115. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16831/1/Ovchynnikova.pdf>

References:

1. Mykolajchuk, M.M. (2025), "Problems and prospects for the development of innovative activities in the field of railway transport", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 6(46), available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/25148/25123> (Accessed 10 Jan 2026).

2. Tokmakova, I.V. Ovchynnikova, V.O. Korin, M.V. and Obruch, G.V. (2022), "Management of innovative activities of railway transport enterprises as a tool for ensuring their balanced development", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 78—79, pp. 131—140, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13660/3/Tokmakova.pdf> (Accessed 10 Jan 2026).

3. Kirdina, O.H. Zorina, O.I. and Steshenko, O.D. (2024), "Priority vectors of implementing innovative transformations in Ukrainian railway transport", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 86, pp. 159-166, available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/310096> (Accessed 10 Jan 2026).

4. Dykan', V.L. Kuznetsov, V.Ye. and Skrypyn'skyj, O.L. (2023), "Technological trends in the development of railway transport enterprises in the context of digitalization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 84, pp. 128—138, available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/301424> (Accessed 10 Jan 2026).

5. PoizdUa (2025), "Overview of the latest technologies in the field of railway systems", available at: https://poizd.com.ua/articles/oglyad_naynovishikh_tekhnologiy_u_sferi_zaliznichnikh_sistem/ (Accessed 10 Jan 2026).

6. Charkina, T.Yu. Zadoia, V.O. and Yurchyk, O.A. (2024), "Current state and prospects for the development, restoration, and reconstruction of transport infrastructure in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 103—112, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3213/3249> (Accessed 10 Jan 2026).

7. Malits'kyj, V. and Kybenko, A. (2025), "Innovative prospects in the market for the use of freight cars", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 79, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6758/6699> (Accessed 10 Jan 2026).

8. Ovchynnikova, V.O. and Obruch, H.V. (2023), "Strategic initiatives for the development of railway transport in Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 81-82, pp. 104—115, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16831/1/Ovchynnikova.pdf> (Accessed 10 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 23.01.2026 р.

УДК 657.1:657.37:338.43:658

О. А. Подолянчук,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри обліку і оподаткування,

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-8943>

М. В. Дубініна,

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

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.64

ЗВІТНІСТЬ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ У ФОРМАТІ ЗАПИТІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

O. Podolianchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation, Vinnytsia National Agrarian University

M. Dubinina,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

REPORTING ON THE FINANCIAL RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN THE FORMAT OF STAKEHOLDER REQUESTS FOR MANAGEMENT PURPOSES

Стаття присвячена дослідженню сукупності форм звітності підприємств агробізнесу, в яких розкривається інформація про фінансові результати діяльності. Відзначено про ключову роль звітності у забезпеченні інформаційних запитів різних груп користувачів. Розглянуто різні підходи до класифікації звітності. Розкрито сутність фінансових результатів і відзначено, що він слугує узагальнюючим показником результативності господарської діяльності, відображає рівень ефективності використання ресурсів та є ключовим індикатором стабільності й конкурентоспроможності в умовах динамічного, нестабільного та ризикового аграрного ринку. Охарактеризовано форми звітності підприємств агробізнесу різних типів та організаційно-правових форм, в межах яких відображається та розкривається інформація про фінансові результати їх діяльності. Розкрито інформаційні запити різних груп користувачів звітності. Досліджено поняття релевантності облікової інформації. Запропоновано вимоги до облікової інформації про фінансові результати діяльності, які в сукупності становлять її цінність і підвищують раціональність управлінських рішень.

The article is devoted to the study of the set of reporting forms of agribusiness enterprises, which disclose information about the financial results of their activities. The key role of reporting in ensuring information requests of various groups of users is noted. The opinion is expressed that reporting acts as a tool for operational management of the enterprise's activities and at the same time performs a communication function, forming an initial idea of the results and features of its functioning for various groups of users. Different approaches to the classification of reporting are considered. It is confirmed that the indicators of any reporting are based on the data of a unified accounting system. It is noted that the forms of external reporting — financial, tax, statistical, are standardized and clearly regulated by the norms of current

legislative documents, are submitted within certain deadlines and for the corresponding reporting periods. The internal economic (management) reporting of each enterprise will be different for the same object, since it is aimed at internal requests of different levels of the management apparatus. Accordingly, its forms are developed independently by business entities and approved by internal regulations. The essence of financial results is revealed and it is noted that it serves as a generalizing indicator of the effectiveness of economic activity, reflects the level of resource efficiency and is a key indicator of stability and competitiveness in the conditions of a dynamic, unstable and risky agricultural market. The reporting forms of agribusiness enterprises of various types and organizational and legal forms, within which information on the financial results of their activities is reflected and disclosed, are characterized. Information requests of different groups of reporting users are revealed. The concept of relevance of accounting information is studied. Scientific proposals for the implementation of a set of sequential measures that do not involve changes in the basic principles of the functioning of the accounting system are studied to ensure the full formation of relevant information support for the management system. Requirements for accounting information on financial results of activities are proposed, which together constitute its value and increase the rationality of management decisions.

Ключові слова: підприємства агробізнесу, фінансові результати, доходи, витрати, прибуток, збиток, облік, звітність, управління.

Key words: agribusiness enterprises, financial results, income, expenses, profit, loss, accounting, reporting, management.

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

В умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентного тиску та зростання ризиків функціонування підприємств агробізнесу зростає роль інформаційного забезпечення процесів управління. Особливого значення набуває звітність про фінансові результати діяльності, яка є ключовим джерелом інформації для оцінювання ефективності господарювання, прийняття управлінських рішень та формування стратегічних орієнтирів розвитку суб'єктів господарювання.

У наукових дослідженнях дедалі частіше обговорюються питання необхідності формування у звітності релевантної інформації, здатної адекватно відображати економічні процеси та відповідати інформаційним запитам користувачів. Водночас чинна фінансова звітність, яка підлягає оприлюдненню, здебільшого орієнтована на представлення узагальнених фінансових показників у ретроспективному вимірі, що обмежує її аналітичні та прогностичні можливості для цілей управління.

З огляду на викладене, дослідження підходів до формування звітності про фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу з урахуванням запитів стейкхолдерів є актуальним науковим і практичним завданням, що сприятиме підвищенню якості облікової інформації в системі прийняття раціональних управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінка наукових публікацій підтверджує, що питання ролі звітної інформації та облікових даних є предметом дослідження багатьох вчених. В дослідженні В. Грановської, Л. Кононенко та М. Савченко розкрито сучасний стан формування та подання звітності малими сільськогосподарськими підприємствами, визначено існуючі проблеми та окреслено напрями їх подолання шляхом використання сучасних цифрових технологій, розвитку аутсорсингу та агроконсалтингу [1]. Т. Кінева, О. Глушко доводять, що основним інформаційним джерелом обліково-аналітичної системи є бухгалтерська інформація, дані фінансового, управлінського та оперативного обліку [4]. В. Попова та Н. Курилюк відзначають, що вдосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень слід убачати в узгодженні принципів управління та обліку (процесу формування бухгалтерської звітності), а також вимог до облікової інформації. Л. Яловега, О. Лега та Т. Прийдак розкривають сутність релевантності облікової інформації та її вплив на управлінські рішення [9]. Власні напрацювання авторів також характеризують роль обліку та звітності в системі прийняття управлінських рішень [2; 3; 6; 7; 10].

Враховуючи значний науковий доробок, потребують конкретизації питання цінності облікової інформації про фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу, узагальненої у різних видах звітності для цілей управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукового дослідження є систематизація форм звітності про фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу, визначення вимог до облікової інформації при формуванні звітності, які в сукупності характеризуватимуть її цінність в прийнятті раціональності управлінських рішень різними групами зацікавлених осіб.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Беззаперечним є той факт, що звітність посідає ключове місце в системі інформаційного забезпечення управління суб'єктом господарювання. Інформаційне наповнення звітних форм має формувати механізм зворотного зв'язку між досягнутими результатами діяльності підприємства та управлінськими рішеннями, що були прийняті на їх основі, створюючи передумови для безперервного коригування та адаптації бізнес-процесів до динамічних змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Водночас звітність доцільно розглядати як самостійну систему узагальнення й подання даних, необхідних для ефективного інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень [1].

Загальновизнано, що бухгалтерська звітність є ключовим елементом фінансово-економічної та управлінської системи підприємства, оскільки вона забезпечує відкритість і зрозумілість результатів його діяльності та слугує інформаційною основою для ухвалення обґрунтованих рішень різними групами стейкхолдерів.

Бухгалтерську звітність можна розглядати як уніфіковану вихідну облікову інформацію, яка дає можливість оцінити господарську діяльність суб'єкта господарювання та здійснювані ним операції виробничо-господарського життя [6].

Разом з тим варто зауважити, що аналітичне узагальнення показників звітності повинно розкривати не лише їх кількісні характеристики, а й економічний зміст з урахуванням галузевої специфіки діяльності. Стандартизовані методики фінансового аналізу, зокрема розрахунок показників ліквідності, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості тощо, є недостатньо інформативними без врахування галузевих особливостей формування активів, технології виробництва, циклічності операційної діяльності, підходів до облікових оцінок, а також умов реалізації продукції або надання послуг [2, с. 39].

Враховуючи нормативно-законодавчі документи, наукові дослідження вчених та власні напрацювання, можна відзначити про різні підходи до класифікації звітності. Проте всі форми звітності, в тому числі і ті, які містять фінансову чи нефінансову інформацію, які відносяться до внутрішньої чи зовнішньої, ґрунтуються на даних єдиної системи бухгалтерського обліку. Тому, уніфікована облікова інформація щодо господарських фактів і операцій суб'єкта господарювання, що формується з урахуванням інформаційних потреб різних груп стейкхолдерів відповідно до встановлених правових норм, вимог і принципів облік в сукупності становить бухгалтерську звітність.

Вітчизняна система звітності підприємств ґрунтується на науково-обґрунтованій класифікації, що здійснюється за низкою критеріїв, зокрема за джерелами формування інформації, цільовим призначенням, періодичністю подання та колом користувачів звітних даних.

Форми зовнішньої звітності (фінансової, податкової, статистичної) стандартизовані і чітко регламентуються нормами чинних законодавчих документів, подаються у визначені терміни та за відповідні звітні періоди. Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність кожного підприємства буде іншою стосовно одного і того ж об'єкта, оскільки вона спрямована на внутрішні запити різних ланок управлінського апарату. Відповідно її форми розробляються самостійно суб'єктами господарювання і затверджуються внутрішніми нормативами.

Фінансові результати підприємств агробізнесу є одним із ключових узагальнюючих показників їх діяльності, що відображають ефективність використання ресурсного потенціалу та рівень досягнення фінансово-економічних цілей. Вони формують інформаційну основу для оцінювання прибутковості, фінансової стійкості та загального стану аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки, зокрема сезонності виробництва та залежності від природно-кліматичних умов.

Результати досліджень підтверджують, що фінансовий результат — це підсумковий показник діяльності підприємства, який визначається порівнянням доходів і витрат за її видами і проявляється як чистий прибуток (позитивний результат) або непокритий збиток (негативний результат) [10, с. 227].

З метою повного задоволення інформаційних потреб усіх користувачів бухгалтерської



Рис. 1. Відображення фінансових результатів діяльності підприємств агробізнесу у звітності

Джерело: сформовано авторами за [5].

інформації, фінансові результати доцільно визначати за такими напрямками:

— для зовнішніх користувачів облікової інформації — на підставі показників фінансової звітності;

— для оподаткування — відповідно до даних податкових декларацій;

— управлінський фінансовий результат використовується для аналізу діяльності підприємства і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3, с. 84].

Тому представимо форми звітності підприємств агробізнесу різних типів та організаційно-правових форм, в межах яких відображається та розкривається інформація про фінансові результати їх діяльності (рис. 1), не вдаючись

на даному етапі до методичних підходів формування її показників.

Форми фінансової звітності оприлюднюються на широке коло користувачів і формуються тільки юридичними особами. При формуванні фінансової звітності необхідним є врахування підходів до класифікації підприємств на мікро-, малі, середні та великі за нормами Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні".

Баланс (звіт про фінансовий стан) (форма № 1) містить інформацію про наявність економічних ресурсів, зобов'язання і власний капітал, частиною якого є прибуток (збиток). Дана форма формується юридичними особами, які не відносяться до категорії мікро- та малих

підприємств. У статті 1420 "Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)" відображається або сума нерозподіленого прибутку, або сума непокритого збитку в дужках і вираховується при визначенні підсумку власного капіталу. Цей показник має відповідати величині чистого фінансового результату звітного періоду, розрахованого на підставі даних форми № 2 "Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)".

Фінансовий звіт малого підприємства. Баланс (форма № 1-м) формується юридичними особами, які відносяться до категорії малих підприємств. Сума нерозподіленого прибутку або непокритого збитку відображається у статті 1420 "Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)".

Фінансовий звіт мікропідприємств. Баланс (форма № 1-мс) формується юридичними особами, які відносяться до категорії мікропідприємств. У статті 1420 "Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)" відображається сума нерозподіленого прибутку або непокритого збитку.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма № 2) містить інформацію про доходи, витрати, фінансові результати та сукупний дохід за звітний період. Він формується юридичними особами, які є не відносяться до категорії мікро- та малих підприємств. Кінцевим показником результату діяльності за даною формою є стаття 2350 "Чистий фінансовий результат: прибуток", або стаття 2355 "Чистий фінансовий результат (збиток)".

Фінансовий звіт малого підприємства. Звіт про фінансові результати (форма № 2-м) формується юридичними особами, які відносяться до категорії малих підприємств. Фінансовий звіт мікропідприємств. Звіт про фінансові результати (форма № 2-мс) формується юридичними особами, які відносяться до категорії мікропідприємств. Кінцевим показником результату діяльності за даними формами є стаття 2350 "Чистий прибуток (збиток)".

Звіт про власний капітал (форма № 4) формується тими юридичними особами, які формують повний пакет фінансової звітності. Він характеризує фінансовий результат діяльності підприємства за звітний рік, представлений у вигляді прибутку або збитку. Зазначений показник повинен узгоджуватися з величиною чистого фінансового результату звітного періоду, визначеного за даними форми № 2 "Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)", що забезпечує взаємопов'язаність та достовірність показників фінансової звітності.

Примітки до річної фінансової звітності (форма № 5) містять сукупність показників і пояснень, які забезпечують деталізацію та обґрунтованість статей фінансової звітності, а також іншої інформації, розкриття якої вимагають національні або міжнародні стандарти обліку. У розділі V "Доходи та витрати" розкривають інформацію про інші операційні та інші доходи і витрати, включені підприємством до форми № 2. Подаються примітки у складі комплексу фінансової звітності як зовнішнім так і внутрішнім користувачам.

У Додатку до Приміток до річної фінансової звітності "Інформація за сегментами" (форма № 6) розкривають інформацію про доходи, витрати, фінансові результати, активи та зобов'язання звітних сегментів. Подають великі суб'єкти господарювання, які займають монопольне становище на ринку продукції (товарів і послуг) у складі комплексу фінансової звітності внутрішнім, і зовнішнім користувача.

Податкову звітність відносять до категорії зовнішньої, формується вона юридичними особами та фізичними особами-підприємцями, доступ до неї мають відповідні контролюючі органи (Державна податкова служба).

Сільськогосподарські товаровиробники подають Податкову декларацію платника єдиного податку четвертою групу до контролюючих органів: як юридичні особи — за місцем знаходження платника податку та місцем знаходження земельної ділянки; фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування — за місцем знаходження (перебування на обліку). Декларація містить додатки: Відомості про наявності земельних ділянок (додаток 1) — формують усі суб'єкти; Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб суми нарахованого єдиного внеску (додаток 2) — тільки фізичні особи-підприємці; Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік (додаток 3) — усі суб'єкти; Розрахунок частки сільськогосподарського товаровиробництва — тільки юридичні особи. Розрахунок частки сільськогосподарського товаровиробництва формується за даними бухгалтерського обліку про доходи підприємства.

Юридичні особи, які є платниками єдиного податку третьої групи, щоквартально формують і подають до контролюючого органу за місцем своєї податкової адреси Податкову декларацію платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи). В ній відображається інформація про отримані доходи за звітний квартал з метою визначення бази оподаткування.

Фізичної особи-підприємця, які виступають платниками єдиного податку (ЄП) другої та третьої груп відображають інформацію про отримані доходи у Податковій декларації платника єдиного податку — фізичної особи-підприємця. Платники ЄП другої групи подають річну декларацію до контролюючого органу за місцем своєї податкової адреси. Ними у Розділі III "Показники господарської діяльності для платників єдиного податку другої групи" відображаються суми авансових внесків та загального обсягу отриманого доходу за рік. Платники ЄП третьої групи щоквартально подають декларацію до органів державної податкової служби за місцем своєї податкової адреси. Ними у Розділі IV "Показники господарської діяльності для платників єдиного податку третьої групи" відображається обсяг оподаткованого доходу за звітний період.

Сільськогосподарські товаровиробники, які обрали загальну систему оподаткування і зареєстровані як платники податку на прибуток, подають Податкову декларацію з податку на прибуток до контролюючого органу за основним місцем обліку. Основою формування декларації (річної чи квартальної) є дані за показниками Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід). В обов'язковому порядку до декларації подаються форми фінансової звітності, включаючи Баланс та Звіт про фінансові результати за відповідними формами.

Фізичні особи-підприємці, які працюють на загальній системі оподаткування формують Податкову декларацію про майновий стан і доходи. В декларації відображаються відомості про усі доходи, які отримані від підприємницької діяльності, а також подається інформація про доходи, які не включаються до загального річного оподаткованого доходу. Декларація містить ряд додатків, серед яких такими суб'єктами в обов'язковому порядку формуються наступні: Розрахунок сум нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску (додаток ЄСВ 1); Розрахунок податкових зобов'язань з податку на доходи фізичних осіб та/або військового збору з доходів, отриманих самозайнятою особою (додаток Ф2); Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік, що розраховується фізичними особами — підприємцями (крім осіб, що обрали спрощену систему оподаткування) — власниками, орендарями, користувачами на інших умовах (в тому числі на умовах емпітевзису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь (додаток МПЗ). Такі фізичні

особи-підприємці формують і інші додатки до декларації, в яких відображають не лише доходи від підприємницької діяльності, а й інші доходи з джерел їх походження з України та іноземні доходи, а також відомості про нерухоме та рухоме майно.

Підприємства агробізнесу — юридичні особи подають тільки ті форми статистичної звітності, які передбачені для їх звітування, і визначені в Кабінеті респондента, що розміщений на офіційному сайті Держстату.

Сільськогосподарські підприємства, які є юридичними особами, подають річний Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (форма № 50-сг (річна)) до органу статистики за своїм місцем знаходження (місцем державної реєстрації). Інформаційною базою формування даного звіту є показники реєстрів бухгалтерського обліку, плану рахунків, стандартів обліку та спеціалізованих первинних документів. У звіті наводиться інформація про структуру собівартості продукції (у розрізі галузей рослинництва і тваринництва), витрати на її виробництво, наявність і рух продукції, дані про придбання матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб.

Юридичні особи, які здійснюють сільськогосподарську діяльність, до територіального органу статистики подають річний Звіт про витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства (форма № 2-ферм (річна)). Підставою для формування звіту є інформація, узагальнена в реєстрах бухгалтерського обліку та даних облікової системи суб'єкта господарювання. Звіт відображає дані про прямі матеріальні витрати на виробництво, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, загальновиробничі та адміністративні витрати. Також містить дані про реалізацію продукції сільського господарства у розрізі продукції рослинництва і тваринництва, зокрема кількість реалізованої продукції, вартість її реалізації без податку на додану вартість, собівартість та витрати на збут.

Також юридичні особи, які здійснюють сільськогосподарську діяльність до територіального органу статистики подають Звіт про реалізацію продукції сільського господарства (форма № 21-сг-(річна), форма 21-сг (місячна)). Дані форми містять дані про кількість і вартість реалізованої продукції. Показники форм № 21-заг (місячна) та № 21-заг (річна) ґрунтуються на даних документів первинного обліку: приймальних квитанцій, складських квитанцій, простих складських свідоцтв, подвійних склад-

ських свідоцтв, товарно-транспортних накладних, накладних (внутрішньогосподарського призначення) та інших первинних документів бухгалтерського обліку, що підтверджують реалізацію продукції сільського господарства власного виробництва.

Звіт з управління — це звіт, який містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності. Подавати звіт зобов'язані лише великі і середні суб'єкти, тоді як малі й мікропідприємства звільнені від цього обов'язку. При цьому середні компанії можуть у своєму обліковому регламенті вирішувати, чи включати до цього звіту нефінансову інформацію. Звіт підсилює релевантність та прогностичність фінансової звітності, доповнює її інформацією, яка може суттєво вплинути на рішення користувачів, але не може бути представлена у фінансовій звітності. Даний звіт містить розділ (напрямок) "Результати діяльності", в якому доцільно подавати аналіз показників діяльності підприємства з поясненням динаміки його розвитку у звітному періоді. При цьому інформацію слід розкривати з урахуванням змін цін, обсягів реалізації товарів і послуг, упровадження нової або припинення виробництва окремої продукції (послуг), а також інших суттєвих чинників, що вплинули на загальний товарооборот і рівень прибутковості. Інформаційною базою формування звіту є дані системи обліку.

Форми внутрішньогосподарської звітності розробляються суб'єктами господарювання самостійно з врахуванням специфіки їх діяльності та запитів управлінців різних ланок. У внутрішньогосподарській звітності може міститися фінансова і не фінансова інформація. Тому, внутрішньогосподарська звітність суб'єкта агробізнесу — це сукупність управлінських звітів, що формується на основі даних бухгалтерського, оперативного та аналітичного обліку з метою інформаційного забезпечення керівництва для контролю, аналізу результатів діяльності, оцінки ефективності використання ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням галузевих особливостей сільськогосподарського виробництва. Внутрішньогосподарська звітність є інструментом організації самоконтролю керівників структурних підрозділів і забезпечує здійснення оцінки фактичного виконання запланованих показників діяльності, визначення ефективності функціонування окремих центрів відповідальності, формування інформаційних

масивів, необхідних для прийняття управлінських рішень, а також налагодження комунікативних зв'язків між структурними підрозділами суб'єкта господарювання. Підґрунтям формування внутрішньогосподарської звітності є дані обліку та іншої стандартизованої звітності.

Як висновок можна відзначити, що фінансові результати діяльності є показником, який підлягає оприлюдненню на різних рівнях, і становить інтерес для широкого кола користувачів (табл. 1).

Уся представлена звітність базується на даних обліку, незалежно чи це є юридичні особи чи фізичні особи-підприємці. Облікова інформація характеризується сукупністю базових якісних критеріїв і проходить послідовні етапи перетворення: формування на підставі первинних документів; групування в регістрах бухгалтерського обліку; подальшу обробку й аналіз даних та їх узагальнення у фінансовій звітності.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що в системі бухгалтерського обліку особливої ваги набуває релевантна інформація, оскільки саме вона забезпечує інформаційну основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Погоджуємося з думкою про те, що релевантність інформації слід розглядати як її практичну цінність для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою досягнення бажаного результату, що полягає у спроможності облікових даних відповідати інформаційним потребам менеджменту під час ухвалення управлінських та інвестиційних рішень [4, с. 228].

На підставі проведених досліджень щодо релевантного підходу у процесі прийняття управлінських рішень науковцями узагальнено два ключових правила релевантності. Перше — полягає в тому, що подана інформація для керівництва повинна гарантувати ухвалення правильного управлінського рішення. Друге — забезпечує представлення інформації у зручному для сприйняття форматі та не містить зайвої інформації, що заощадує час для прийняття управлінського рішення [9, с. 230].

Нерелевантна інформація — це несуттєві, надлишкові дані про витрати та доходи підприємства, використання яких може призвести до таких наслідків: прийняття помилкового рішення в результаті викривлення інформації щодо проблемної ситуації; зниження оперативності та підвищення трудомісткості процесу управління, викликане отриманням зайвої інформації, що збільшує час для прийняття ефективного управлінського рішення [9, с. 230].

Таблиця 1. Інформаційні запити різних груп користувачів звітності

Користувачі звітності	Інформаційні запити	Джерело інформації
<i>Внутрішні користувачі</i>		
Акціонери, власники	поточна і перспективна доходність власних вкладень у капітал компанії: приріст курсової вартості акцій, розмір дивідендів; надійність інвестицій; ризики негативних змін; раціональність та ефективність розподілу повноважень керівництва із використання ресурсів компанії	Фінансова звітність, внутрішня (управлінська) звітність
Керівництво підприємства, менеджерський штат	рівень власних повноважень; розмір реальної або потенційної винагороди	
Персонал, працівники	стабільність підприємства; гарантія зайнятості; розмір грошової винагороди за працю; пенсійне та соціальне забезпечення; можливість матеріального стимулювання	Фінансова звітність, звіт керівництва
<i>Зовнішні користувачі</i>		
<i>з прямим інтересом</i>		
Інвестори (акціонери)	розмір дивідендів; надійність інвестицій; ризики негативних змін; ефективність системи управління	Фінансова звітність
Кредитори	свочасність повернення кредитів та отримання відсотків; забезпечення зобов'язань підприємства; оцінка ліквідності та платоспроможності	Фінансова звітність
Постачальники	здатність підприємства своєчасно оплачувати рахунки та виконувати інші зобов'язання; регулярність платежів; стабільність та тривалість співробітництва	Фінансова звітність
Покупці, замовники, інші дебітори	стабільність компанії; здатність забезпечувати клієнтів необхідними товарами, продукцією, роботами, послугами; якість продукції та обслуговування; підвищення споживчої вартості продукції (послуги); тривалість співробітництва і як довго можна погашати заборгованість	Фінансова звітність
Урядові органи та інші регулятори	оцінка відповідності встановленим вимогам; розмір податкових платежів; розрахунок макроекономічних показників; зайнятість трудових ресурсів; збереження ресурсів; формування рішень із економічного регулювання (розробка фіскальної, митної тощо політик)	Фінансова звітність, податкова звітність, статистична звітність
<i>з непрямим інтересом</i>		
Експерти, консультанти, аудитори, аналітики, радники, юристи	стабільність фінансового стану; відповідність встановленим вимогам; максимізація рівня доходності	Фінансова звітність
Засоби масової інформації й інформаційні агентства	огляд, оцінювання напрямів розвитку та аналіз діяльності певних підприємств, галузей, підрахунок сумарних показників діяльності	Фінансова звітність
Науковці	проведення наукових досліджень	Фінансова, податкова, статистична звітність
Громадськість	загальні питання, які впливають на добробут населення: зайнятість, екологія, соціальна захищеність працівників тощо	Фінансова звітність

Джерело: [6].

Для забезпечення повноцінного формування релевантного інформаційного супроводу системи управління науковці пропонують реалізувати комплекс послідовних заходів, які не передбачають зміни базових принципів функціонування облікової системи. Зокрема, до таких

заходів належать: уточнення термінів, що застосовуються суб'єктами обліку та управління; ознайомлення управлінського персоналу з методологією формування облікової інформації; взаємоузгодження роботи програмного забезпечення системи обліку, аналізу, планування та

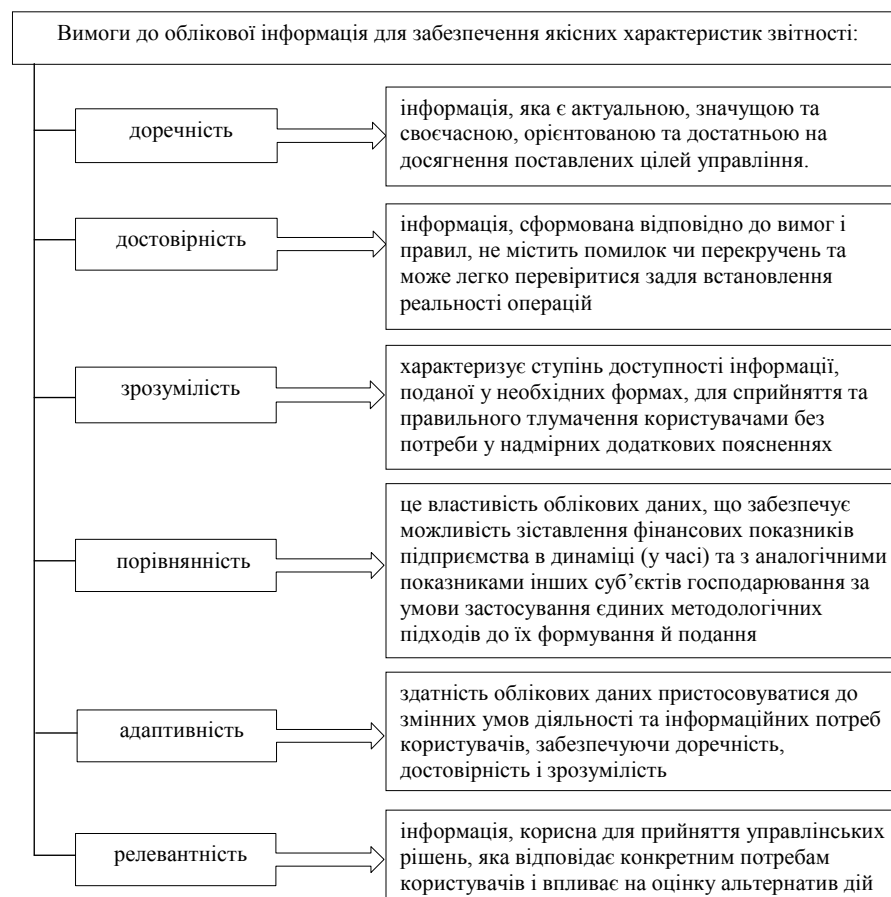


Рис. 2. Цінність облікової інформації для забезпечення якісних характеристик формуванні звітності про фінансові результати

Джерело: сформовано авторами за [4, с. 230; 7, с. 86; 9, с. 228].

управління у цілому; наведення в посадових інструкціях працівників систем обліку та управління положень щодо інформаційної взаємодії; спільне розроблення представниками системи управління та суб'єктом організації і ведення обліку посадових інструкцій для облікових працівників тощо [8, с. 1005].

Таким чином, облікова інформація, представлена у різних формах звітності, для цілей управлінських запитів різних груп користувачів повинна відповідати певним вимогам (рис. 2).

Система якісних характеристик облікової інформації про фінансові результати повинна базуватися на підходах до її цінності у прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації можна розуміти як її узагальнювальну характеристику, що відображає здатність інформації задовольняти потреби користувачів і сприяти прийняттю обґрунтованих рішень. Вона охоплює всі ключові якісні ознаки інформації (релевантність, доречність, достовірність, зрозумілість, порівнянність та адаптивність) і визначає практичну користь даних для управління та оцінки діяльності підприємства.

Зважаючи на багатогранність змісту інформаційних запитів користувачів інформації формування показників зовнішньої та внутрішньогосподарської звітності повинно базуватися на цінності облікових даних, які слугують для формування звітності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З огляду на те, що інформація виступає базовою та визначальною умовою ухвалення управлінських рішень, інформаційна система підприємства є ключовим інструментом реалізації управлінських функцій. У її структурі провідне місце належить системі бухгалтерського обліку, яка через виконання інформаційної функції забезпечує узгодженість взаємодії між суб'єктами й об'єктами управління, окремими функціями та підсистемами, а також сприяє комплексному розвитку системи управління підприємством. Облікова інформація, сформована відповідно до визначених вимог та узагальнена у різних формах звітності, слугує інформаційною базою для прийняття обґрун-

тованих і раціональних рішень зацікавленими користувачами. Управлінські рішення, ухвалені на основі цінної інформації, безпосередньо впливають об'єкт управління, оскільки оцінка управлінської ситуації, визначає вибір алгоритмів, інструментарію та альтернатив реалізації відповідної послідовності дій.

Література:

1. Грановська В.Г., Кононенко А.В., Савченко В.М. Звітність малих сільськогосподарських підприємств: сучасний стан, проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5034/4980> (дата звернення: 15.01.2026).

2. Дубініна М.В., Чебан Ю.Ю., Сирцева С.В., Лутова О.І., Мельник О.І. Галузева специфіка підприємств як чинник формування показників фінансової та управлінської звітності та їх аналітичної інтерпретації. Агросвіт. 2025. № 15. С. 33—42.

3. Дубініна М.В., Вишенська Л.М. Управління інформаційною системою обліку фінансових результатів діяльності аграрних підприємств. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2015. № 1 (35). С. 83—85.

4. Кінева Т.С., Глушко О.В. Релевантність облікової інформації, придатної для управління відтворенням біологічних активів багаторічних насаджень. Проблеми економіки. 2014. № 3. С. 227—233.

5. Офіційний вебпортал парламенту України: URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2026).

6. Подолянчук О.А., Гончарук Ю.О. Бухгалтерська звітність як інформаційне джерело прийняття управлінських рішень. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3133/3169> (дата звернення: 15.01.2025).

7. Подолянчук О.А. Облікова інформація та її якісні характеристики відповідно до облікових стандартів. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 8. С. 79—90.

8. Попова В.Д., Курилюк Н.М. Бухгалтерська звітність у системі інформаційного забезпечення управління підприємством. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 1002—1011.

9. Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б. Управлінські рішення: наліз релевантної облікової інформації. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 227—233.

10. Podolianscuk O. Accounting and taxation of the activity results of enterprises. Theoretical

and practical aspects of the development of modern scientific research: Scientific monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. P. 222—243.

References:

1. Hranovs'ka, V.H., Kononenko, L.V. and Savchenko, V.M. (2024), "Reporting of small agricultural enterprises: current status, problems and prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5034/4980> (Accessed 15.01.2026).

2. Dubinina, M.V., Cheban, Yu.Yu., Syrtseva, S.V., Luhova, O.I. and Mel'nyk, O.I. (2025), "Industry Specifics of Enterprises as a Factor in the Formation of Financial and Management Reporting Indicators and Their Analytical Interpretation", *Ahrosvit*, № 15, pp. 33—42.

3. Dubinina, M.V. and Vyshens'ka, L.M. (2015), "Management of the information system for accounting of financial results of agricultural enterprises", *Visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnogo ahrarno-ekonomichnogo universytetu*, № 1 (35), pp. 83—85.

4. Kinieva, T.S. and Hlushko, O.V. (2014), "Relevance of accounting information suitable for managing the reproduction of biological assets of perennial plantations", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 227—233.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2026), <https://www.rada.gov.ua/> (Accessed 15.01.2026).

6. Podolianscuk, O.A. and Honcharuk, Yu.O. (2024), "Accounting reporting as an information source for making management decisions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3133/3169> (Accessed 15.01.2025).

7. Podolianscuk, O.A. (2018), "Accounting information and its qualitative characteristics respectively to the accounting standards", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 8, pp. 79—90.

8. Popova, V.D. and Kuryliuk, N.M. (2018), "Accounting reporting in the system of information management enterprise management", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 18, pp. 1002—1011.

9. Yaloveha, L.V., Leha, O.V. and Pryjda, T.B. (2022), "Management decisions: analysis of relevant accounting information", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 74, pp. 227—233.

10. Podolianscuk, O. (2022), Accounting and taxation of the activity results of enterprises. Theoretical and practical aspects of the development of modern scientific research: Scientific monograph. Part 1, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 222—243. *Стаття надійшла до редакції 17.01.2026 р.*

УДК 642.5:621.365.5:656.072:664.8.03

Т. С. Кукліна,к. е. н., доцент, доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет "Запорізька політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-3509>**С. М. Цвілий,**к. е. н., доцент доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет "Запорізька політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>**М. В. Белікова,**к. і. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту і туризму, Запорізький
інститут економіки та інформаційних технологійORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2587-4295>**А. П. Безхлібна,**д. е. н., доцент, професор, кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет "Запорізька політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1027-7452>**С. М. Журавльова,**к. е. н., доцент, викладач циклової комісії туризму, інформаційних технологій та іноземної
мови, заступник директора з навчальної роботи та перспектив розвитку, Запорізький
гуманітарний коледж Національного університету "Запорізька політехніка"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4493-5775>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.74

ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ ТУРИСТІВ НА ТРАНСПОРТІ

T. Kuklina,PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business,
National University "Zaporizhzhian Polytechnic"**S. Tsviliy,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business,
National University "Zaporizhzhian Polytechnic"**M. Byelikova,**PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Management
and Tourism, Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies**A. Bezkhlibna,**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant
Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"**S. Zhuravlova,**PhD in Economics, Teacher of the Cyclical Commission of Tourism, Information Technologies and Foreign Language,
Deputy Director for Academic Work and Development Prospects, Zaporizhzhia Humanitarian College, National
University "Zaporizhzhia Polytechnic"

INNOVATIONS IN THE ORGANIZATION OF TOURIST CATERING IN TRANSPORT SERVICES

У статті розглянуто актуальну проблему організації харчування в туристичних перевезеннях в умовах зростання пасажиропотоку, обмежених ресурсів транспортних засобів та підвищених вимог споживачів до якості сервісу. Обґрунтовано, що традиційні моделі бортового харчування, засновані на конвекційному розігріві та використанні напівфабрикатів, не забезпечують збереження органолептичних і нутрієнтних властивостей страв, характеризуються високими енерговитратами та значним рівнем харчових відходів.

Метою дослідження є наукове обґрунтування інтегрованої системи харчування на транспорті, що базується на поєднанні технології Sous-vide, методу Cook&Chill та індукційної регенерації порцій. Проаналізовано фізико-хімічні передумови ефективності низькотемпературного вакуумного приготування, доведено його переваги щодо збереження структури білків, вологи та вітамінів, а також мікробіологічної стабільності страв під час транспортування.

У роботі порівняно енергетичні характеристики конвекційних та індукційних систем регенерації, встановлено зростання ККД до 85—90%, скорочення часу розігріву та зменшення теплового навантаження на салон транспортного засобу. Показано, що впровадження запропонованої моделі дозволяє знизити енергоспоживання до 60%, скоротити списання готових страв на 40—50% та забезпечити окупність інвестицій у середньому протягом 14—18 місяців.

Доведено, що синергія технологій Sous-vide та індукційної регенерації створює енергоефективну, економічно доцільну та екологічно орієнтовану модель харчування на транспорті, яка відповідає принципам сталого туризму, підвищує рівень сервісу та конкурентоспроможність туристичних і транспортних операторів.

The article addresses the actual problem of organizing catering in tourist transportation under conditions of increasing passenger flows, limited resources of vehicles, and growing consumer demands for service quality. It is substantiated that traditional models of onboard catering, based on convection reheating and the use of semi-finished products, fail to ensure the preservation of the organoleptic and nutritional properties of dishes and are characterized by high energy consumption and a significant level of food waste.

The purpose of the study is to scientifically substantiate an integrated catering system for transport based on the combination of Sous-vide technology, the Cook&Chill method, and induction-based portion regeneration. The physicochemical prerequisites for the effectiveness of low-temperature vacuum cooking are analyzed, and its advantages in preserving protein structure, moisture, and vitamins, as well as the microbiological stability of dishes during transportation, are demonstrated.

The paper compares the energy characteristics of convection and induction regeneration systems and establishes an increase in efficiency up to 85—90%, a reduction in reheating time, and a decrease in thermal load on the passenger cabin. It is shown that the implementation of the proposed model makes it possible to reduce energy consumption by up to 60%, decrease food waste by 40—50%, and ensure a return on investment on average within 14—18 months.

It is proven that the synergy of Sous-vide technology and induction regeneration forms an energy-efficient, economically feasible, and environmentally oriented catering model for transport that meets the principles of sustainable tourism and increases the level of service and the competitiveness of tourism and transport operators.

Ключові слова: туристичні перевезення, харчування на транспорті, Sous-vide, Cook&Chill, індукційна регенерація, енергоефективність, безпека харчування.

Key words: tourist transportation, catering on transport, Sous-vide, Cook&Chill, induction regeneration, energy efficiency, food safety.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

Глобалізація та прискорення темпів життя зумовили стрімкий розвиток транспортних сполучень. Швидкісні залізничні магістралі та авіаперевезення стали невід'ємною частиною сучасної економіки. Проте, разом із ростом пасажиропотоку, зростають і вимоги до якості сервісу, де ключове місце посідає організація харчування. Питання забезпечення пасажирів якісною, безпечною та нутрієнтно збалансованою їжею на борту транспортного засобу сьогодні виходить за межі простої логістики, трансформуючись у складну наукову та інженерну задачу.

У сучасній індустрії туризму харчування перестало бути просто фізіологічною потребою пасажирів; воно трансформувалося в частину загального враження від подорожі. Для операторів туристичних автобусів, круїзних суден та панорамних поїздів якість їжі на бор-

ту є критичним фактором лояльності клієнтів. Проте, на відміну від регулярних рейсів, туристичні перевезення вимагають більшої варіативності меню (урахування дієтичних, релігійних та етнічних уподобань) при збереженні високої швидкості обслуговування в обмежених умовах.

Більшість туристичних автобусів і невеликих суден досі використовують або низькоякісні напівфабрикати, або традиційні мікрохвильові системи, які руйнують структуру продукту. У туристичному сегменті це неприпустимо, оскільки очікування пасажирів від "туру" включають ресторанний рівень подачі. Актуальність даного дослідження зумовлена критичним протиріччям: з одного боку, споживач очікує страв ресторанної якості (Home-style food), з іншого — технічні умови транспортного засобу (лімітована електрична потужність, дефіцит площі, обмеження за вагою обладнання та суворі норми пожежної безпеки) роблять

класичний цикл приготування їжі неможливим. Таким чином, центр тяжіння наукових розробок перемістився з процесу приготування до технологій консервації та максимально делікатної регенерації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оптимізації термічної обробки харчових продуктів є предметом глибоких наукових дискусій протягом останніх десятиліть. Фундаментальні основи низькотемпературного приготування у вакуумованому середовищі були закладені Б. Гуссо [1], який довів, що точний контроль температурних режимів дозволяє мінімізувати денатурацію білків та зберегти нативну структуру продукту. Подальший розвиток цієї ідеї отримали у працях Д. Болдвіна [2], який розробив математичні моделі теплопровідності та пастеризації для Sous-vide, що стали стандартом безпеки в індустрії. Проблема впровадження систем Cook&Chill у транспортну логістику детально висвітлена у працях П. Прінгла [3] та П. Джонса [4]. Автори акцентують увагу на тому, що в умовах авіаційного та залізничного кейтерингу критичним є не лише смак, а й мікробіологічна стабільність страв під час тривалого транспортування. Дослідження енергетичного аспекту та ККД систем теплової регенерації проводяться такими вченими, як М. Лоренс [5] та Х. М. Асін [6], які довели переваги індукційних технологій над конвекційними за рахунок виключення проміжних теплоносіїв. В українському науковому просторі питання енергоефективності харчового обладнання та термодинаміки процесів регенерації активно досліджуються школою О. В. Кравченка [7].

Попри значну кількість праць у суміжних галузях, питання синергетичного поєднання Sous-vide та індукційної регенерації саме в сегменті туристичних перевезень з урахуванням концепції Zero Waste залишається недостатньо висвітленим, що й обумовило вибір теми даного дослідження.

У даній роботі автори висувають гіпотезу, що синергія двох технологічних рішень — вакуумного низькотемпературного приготування (Sous-vide) та індивідуального індукційного розігріву кожної порції — здатна радикально змінити економічну та якісну модель харчування на транспорті.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є комплексне обґрунтування переходу до інтегрованих систем регенерації,

що базуються на: заміні об'ємного нагріву (конвекція) на локальний (індукція); переході від традиційного заморожування до технології Cook&Chill у поєднанні з вакуумуванням; мінімізації масових та енергетичних втрат у процесі "земля — транспорт — пасажир".

Розгляд цих питань дозволить не лише підвищити рівень задоволеності пасажирів, а й запропонувати транспортним операторам інструменти для реалізації стратегій сталого розвитку через значне зниження енергоспоживання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історично склалося, що більшість транспортних компаній використовують модель Cook&Ship у поєднанні з конвекційним розігрівом. Ця модель має низку фундаментальних недоліків [4, с. 112]. По-перше, тривале перебування страв у розігрітому стані призводить до явища термодеградації — руйнування вітамінів та зміни структури білків. По-друге, конвекційні печі, що працюють за принципом примусової циркуляції гарячого повітря, неминуче пересушують продукт, випаровуючи до 25% його внутрішньої вологості. Це змушує виробників додавати надмірну кількість соусів, солі та підсилювачів смаку, щоб компенсувати втрату органолептичних показників, що негативно впливає на здоров'я пасажирів [7, с. 45].

Науково доведено, що умови подорожі — зміна атмосферного тиску, шум, вібрація та сухість повітря (особливо в авіації) — знижують чутливість смакових рецепторів людини до 30%. У таких умовах текстура та соковитість продукту стають вирішальними факторами задоволеності пасажирів. Технології, що дозволяють зберегти природну вологість волокон м'яса чи пружність овочів, набувають стратегічного значення. Саме тут технологія Sous-vide відкриває нові можливості, створюючи "ізольоване мікросередовище" всередині вакуумної упаковки, яке захищає продукт від негативного впливу зовнішніх факторів під час всього ланцюга постачання [3, с. 88].

В умовах обмеженого простору та енергоресурсів транспортних засобів (літаків, поїздів, автобусів) ключовим завданням стає не повний цикл приготування, а регенерація — відновлення температури та органолептичних властивостей заздалегідь підготовленої їжі.

Технологія Sous-vide (приготування у вакуумі при низьких температурах) вирішує проблему деградації білків та вітамінів, що є критичним для тривалих подорожей [8, с. 52]. Ефек-

тивність методу Sous-vide у транспортній логістиці базується на мінімізації денатурації білків та збереженні клітинної вологи.

На відміну від традиційної термічної обробки ($T > 100^{\circ}\text{C}$), Sous-vide використовує діапазон $55\text{—}75^{\circ}\text{C}$. Як зазначає Б. Гуссо, це критично для продуктів, які містять колаген (при температурі $55\text{—}60^{\circ}\text{C}$ колаген починає розчинятися, перетворюючись на желатин, що робить продукт м'яким, але не руйнує м'язову тканину), міозину та актину (запобігання надмірному стисненню білкових волокон, що зазвичай призводить до виштовхування соку (втрата маси при звичайному розігріві може сягати $25\text{—}30\%$, тоді як у Sous-vide — лише $5\text{—}8\%$)) [1, с. 218].

Головна проблема харчування на транспорті — "ефект вторинного приготування". При використанні конвекції під час регенерації продукт пересихає. Технологія Sous-vide усуває це, бо завдяки вакууму виключається контакт з киснем, що сповільнює окислення ліпідів та розвиток аеробних бактерій. Sous-vide впливає і на текстурні показники продуктів, що завдяки точному контролю температури (похибка $\pm 0,1^{\circ}\text{C}$) вдається уникнути руйнування клітинних структур продуктів, що дозволяє страві зберігати соковитість навіть після повторного нагрівання [9, с. 72]. Спеції та маринади під тиском вакууму проникають глибше в тканини, що підсилює смак навіть в умовах зниженого атмосферного тиску (актуально для авіації).

При стандартному приготуванні температурний градієнт між поверхнею та центром страви величезний. У Sous-vide досягається ізо-термічний стан. За результатами досліджень, вміст вітамінів групи В та вітаміну С у стравах регенованих після Sous-vide на $15\text{—}20\%$ вищий, ніж при традиційному методі Cook&Ship (приготування — транспортування — розігрів) [7].

Поєднання Sous-vide з методом Cook&Chill (швидке охолодження після теплової обробки) дозволяє створювати запас страв терміном зберігання до 21 дня без використання консервантів. Це критично для транспортних хабів, де важлива стандартизація кожної порції.

Окремим критичним аспектом є енергетичний баланс. Конвекційна піч є одним із найбільших споживачів енергії на борту. У масштабах авіафлоту, круїзних лайнерів або парку швидкісних поїздів енергоефективність кухні безпосередньо корелює з викидами CO_2 та витратами палива. Традиційні печі гріють об'єм повітря всередині камери, а не саму їжу, що призводить до величезних розсіювань тепла,

Таблиця 1. Порівняльна характеристика систем регенерації

Параметр	Конвекційна піч (традиційна)	Індукційна система (новітня)
Принцип дії	Циркуляція гарячого повітря	Електромагнітне нагрівання дна посуду
ККД	$\sim 40\text{—}60\%$	$\sim 85\text{—}90\%$
Час виходу на режим	10–15 хвилин	Миттєво
Вплив на мікроклімат	Значне виділення тепла в кабінку	Мінімальне (нагрівається лише посуд)
Рівномірність	Можливе пересушування країв страви	Точковий контроль температури кожної порції

які система кондиціонування змушена додатково компенсувати, витрачаючи ще більше енергії [6].

Енергетичний баланс транспортного засобу — це жорсткий ліміт. Порівняємо два основних типи теплового обладнання — конвекційну піч та індукційну систему [5]. Традиційна конвекційна піч працює за принципом нагріву повітряного об'єму. Рівняння теплового балансу для такої системи виглядає так:

$$Q_{total} = Q_{food} + Q_{air} + Q_{walls} + Q_{loss} \quad (1).$$

Де Q_{air} та Q_{loss} (втрати в навколишнє середовище) складають до $40\text{—}50\%$ загальної енергії.

В індукційних системах енергія передається безпосередньо посуду (феромагнітному дну) через електромагнітне поле [6]. Формула теплоти, що виділяється, базується на законі Джоуля-Ленца для вихрових струмів:

$$P = \frac{\pi^2 \times f^2 \times B_{max}^2 \times d^2}{(6 \times \rho)} \quad (2).$$

Де f — частота магнітного поля; B — магнітна індукція; ρ — питомий опір матеріалу посуду.

Оскільки нагрівається лише контейнер із їжею, втрати Q_{air} практично відсутні.

Завдяки миттєвому проникненню енергії в структуру пакування, час розігріву (регенерації) скорочується (табл. 1).

Важливим фактором для транспорту є "вторинне навантаження". Конвекційні печі нагрівають повітря в кухонному відсіку, що змушує систему кондиціонування працювати інтенсивніше. Індукційні модулі є "холодними" системами. Це дозволяє знизити витрати палива на охолодження салону на $3\text{—}5\%$ під час циклу роздачі їжі.

Як видно з табл. 1 індукційні системи дозволяють не лише економити до 30% електроенергії транспортного засобу, а й впроваджувати "розумний" розігрів за протоколами RFID-міток на пакуванні, що мінімізує людський фактор.

Таблиця 2. Порівняльна економічна ефективність

Показник	Традиційна система	Система Sous-vide + Induction
Витрати на сировину	100%	85%
Списання продуктів	15–20%	3–5%
Енерговитрати на регенерацію	Високі	Низькі (менше на 60%)
Затрати часу екіпажу	Високі (контроль процесу)	Мінімальні (автоматизація)

Впровадження нових методів регенерації потребує капітальних інвестицій, проте вони компенсуються значним зниженням операційних витрат. Завдяки технології Sous-vide та методу Cook&Chill, отримуємо два джерела економії:

1. Мінімізація відходів (Waste Reduction) — завдяки подовженому терміну зберігання (до 21 дня) та порційному розігріву "на вимогу", кількість списаних страв, що не були реалізовані під час рейсу, зменшується на 40–50%.

2. Збереження маси — втрата ваги продукту при розігріві зменшується з 25% до 7%. Це дозволяє закуповувати на 15–18% менше сировини для отримання того самого виходу готової продукції.

Для авіап перевезень вага обладнання є критичною. Сучасні індукційні модулі на 20–30% легші за громіздкі конвекційні печі. Зменшення споживання електроенергії на борту напряму конвертується в економію палива. За розрахунками, перехід одного середньомагістрального літака на індукційні системи регенерації економить до \$12,000 — \$15,000 на паливі щорічно [7, с. 120].

За середніми ринковими показниками для швидкісних поїздів (типу Intercity), окупність системи настає через 14–18 місяців експлуатації (табл. 2).

Перехід на методи Sous-vide у поєднанні з індукційною регенерацією є найбільш перспективним вектором розвитку FoodTech на транспорті. Це дозволяє не лише покращити якість сервісу для пасажирів, а й значно оптимізувати операційні витрати перевізника, створюючи стійку та енергоефективну модель бортового харчування.

Технологія Sous-vide ідеально адаптується під потреби туризму. Вона дозволяє централізовано готувати складні страви (наприклад, качину ніжку конфі або овочеві рагу) на базі заготовельних цехів, а потім транспортувати їх у компактному вакуумованому вигляді. Завдяки цьому оператор може формувати досить широке меню — до 15–20 різних позицій, які не потребують великих холодильних потужностей. Крім того, вакуумна упаковка суттєво

підвищує рівень безпеки харчування, зводячи до мінімуму ризики харчових отруєнь у дорозі, що має особливе значення для іміджу та надійності туроператора.

Для туристичних автобусів та лайнерів використання конвекційних печей є проблематичним через виділення запахів та тепла в салон. Індукційні системи регенерації працюють безшумно, не нагрівають повітря навколо пасажирів і не поширюють запахи кухні по всьому транспортному засобу. Більше того, у контексті сталого туризму, зниження енергоспоживання на 60% дозволяє туристичним компаніям зменшувати свій вуглецевий слід, що стає вагомою маркетинговою перевагою [10].

У сучасних туристичних стратегіях (особливо в межах директив ЄС щодо сталого туризму) мінімізація відходів є пріоритетом. Поєднання технологій Sous-vide та індукційної регенерації створює закритий цикл, що майже повністю виключає перевитрати продуктів.

Традиційна кухня на транспорті працює за принципом прогнозованого попиту, що призводить до того, що 15–20% готових страв утилізуються після завершення рейсу через неможливість їх повторного розігріву. Страви у вакуумній упаковці мають термін зберігання від 10 до 21 дня при температурі +2...+4°C. Це дозволяє не розігрівати всю партію їжі одночасно, а проводити регенерацію тільки після замовлення клієнта. Невикористані порції залишаються герметично закритими та можуть бути реалізовані під час наступного туру.

Замість одноразових контейнерів, які використовуються у конвекційних печах та мікрохвильовках, індукційна система дозволяє використовувати:

1. Багаторазову кераміку або емальований сталевий посуд з феромагнітним дном, що нагрівається безпосередньо на індукційній платформі. Це повністю виключає потребу в одноразовому алюмінієвому чи пластиковому пакуванні для кожної порції.

2. Вакуумні пакети, що підлягають вторинній переробці. Об'єм пакувальних відходів від Sous-vide пакетів у 5–7 разів менший за об'єм жорстких пластикових боксів.

У туристичних перевезеннях (особливо автобусних та залізничних) запас води обмежений. Технологія Sous-vide передбачає приготування у "власному соку", що виключає потребу у великій кількості води для варіння чи миття посуду від пригорілої їжі, оскільки продукти не контактують з поверхнею нагріву. Це знижує споживання технічної води на борту на 30–40%. Впровадження цієї системи дозволяє ту-

ристичному оператору зменшити загальну вагу відходів на 100 пасажирів з середніх 12 кг (пластик, недоїдки, упаковка) до 2.5 кг, що відповідає стандартам "Green Travel".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що традиційні системи харчування на транспорті не відповідають сучасним вимогам туристичної індустрії щодо якості, безпеки та енергоефективності, оскільки спричиняють значні втрати поживної цінності, високі енерговитрати та суттєвий рівень харчових відходів.

Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої моделі, що поєднує технологію Sous-vide, метод Cook&Chill та індукційну регенерацію порцій. Такий підхід забезпечує збереження органолептичних і нутрієнтних властивостей страв, зменшення втрат маси продуктів, підвищення енергоефективності до 85-90% та скорочення часу регенерації.

Встановлено, що інноваційна система дозволяє знизити енергоспоживання до 60%, скоротити списання готових страв на 40-50% і досягти окупності інвестицій у середньому протягом 14—18 місяців.

Отже, поєднання Sous-vide та індукційної регенерації формує перспективну модель харчування на транспорті, яка відповідає принципам сталого туризму, підвищує якість сервісу та конкурентоспроможність туристичних і транспортних операторів.

Література:

1. Goussault B. The physics and chemistry of sous-vide cooking. *Journal of Culinary Science & Technology*. 2018. Vol. 16, Iss. 3. P. 214—225.
2. Baldwin D. E. Sous vide cooking: A review. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2012. Vol. 1, Iss. 1. P. 15—30. DOI: 10.1016/j.ijgfs.2011.11.002.
3. Pring P. *Catering and Logistics in Transport Systems*. London: Hospitality Press, 2011. 245 p.
4. King P., Jones P. *Flight Catering*. 2nd ed. Oxford: Elsevier, 2007. 368 p.
5. Llorens M., et al. Induction heating in the food industry: Energy efficiency and performance analysis. *Applied Sciences*. 2020. Vol. 10, Iss. 14. Art. 4821. DOI: 10.3390/app10144821.
6. Asi J. M. *Advanced Induction Technologies for Professional Kitchens*. Madrid: TechPress, 2019. 192 p.
7. Кравченко О. В., Потапов С. О. Енергоефективні технології в системах громадського

харчування на транспорті: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 184 с.

8. Kadri H. Thermal processing of food: Recent advances and future prospects. *Food Engineering Reviews*. 2021. Vol. 13. P. 45—62.

9. Creed P. G. The sensory and nutritional quality of sous vide foods. *Food Service Technology*. 2001. Vol. 1, Iss. 2. P. 63—81.

10. Цвілий С. М. Інституційний підхід до антициклічного регулювання інтерналізації прямих іноземних інвестицій в індустрії туризму за вимогами глобальної економічної системи. *Наука і техніка сьогодні: журнал*. 2024. № 8 (36). С. 398—411. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-398-411](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-398-411).

References:

1. Goussault, B. (2018), "The physics and chemistry of sous-vide cooking", *Journal of Culinary Science & Technology*, vol. 16(3), pp. 214—225.
 2. Baldwin, D.E. (2012), "Sous vide cooking: A review", *International Journal of Gastronomy and Food Science*, vol. 1 (1), pp. 15—30. DOI: 10.1016/j.ijgfs.2011.11.002.
 3. Pring, P. (2011), *Catering and Logistics in Transport Systems*, Hospitality Press, London, UK.
 4. King, P. and Jones, P. (2007), *Flight Catering*, 2nd ed. Oxford, Elsevier, UK.
 5. Llorensm M., et al. (2020), "Induction heating in the food industry: Energy efficiency and performance analysis", *Applied Sciences*, vol. 10(14), art. 4821. DOI: 10.3390/app10144821.
 6. Asi, J.M. (2019), *Advanced Induction Technologies for Professional Kitchens*. TechPress, Madrid, Spain.
 7. Kravchenko, O.V. and Potapov, S.O. (2019), *Enerhoefektyvni tekhnologii v systemakh hromadskoho kharchuvannia na transporti* [Energy-efficient technologies in public catering systems on transport], O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine.
 8. Kadri, H. (2021), "Thermal processing of food: Recent advances and future prospects", *Food Engineering Reviews*, vol. 13, pp. 45—62.
 9. Creed, P.G. (2001), "The sensory and nutritional quality of sous vide foods", *Food Service Technology*, vol. 1 (2), pp. 63—81.
 10. Tsvilyi, S.M. (2024), "Institutional approach to anti-cyclical regulation of the internalization of foreign direct investment in the tourism industry under the requirements of the global economic system", *Nauka i tekhnika sohodni — Science and Technology Today*, no. 8 (36), pp. 398—411. DOI: 10.52058/2786-6025-2024-8(36)-398-411.
- Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.

УДК 631.1:330.322:330.15

О. П. Зоря,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5916-4689>

Д. Р. Мауер,

аспірантка, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9025-4538>

М. В. Бурмінова,

магістрантка, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2815-7946>

О. Д. Бондаренко,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9625-5492>

А. О. Ткаченко,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5895-7987>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.80

ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНО-ВИРОБНИЧУ ДИНАМІКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ

O. Zoria,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

D. Mauer,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

M. Burminova,

Master's student, Poltava State Agrarian University

O. Bondarenko,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

A. Tkachenko,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

DETERMINANTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS AND THEIR IMPACT ON INVESTMENT AND PRODUCTION DYNAMICS OF THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування детермінант сталого розвитку сільських територій та визначено механізми і напрями їх впливу на інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери на основі системного узгодження інституційних, фінансово-економічних, ресурсно-інфраструктурних і соціально-демографічних чинників та виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що формують траєкторії розвитку сільських територій. У роботі уточнено змістовні характеристики та структуру детермінант сталого розвитку сільських територій. Систематизовано чинники, що визначають інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери та встановлено їх взаємозумовленість із параметрами розвитку сільських територій. Обґрунтовано логіко-структурну модель взаємозв'язку детермінант і результатів сталого розвитку сільських територій із виокремленням ключових каналів впливу. Розкрито систему взаємодії чинників сталого розвитку сільських територій та інвестиційно-виробничої динаміки аграрної сфери. Визначено елементи системи, через які доцільно здійснювати управлінський вплив на сталий розвиток сільських територій.

The article provides a theoretical and methodological justification of the determinants of sustainable development of rural areas and identifies the mechanisms and directions of their influence on the investment and production dynamics of the agricultural sector based on the systematic coordination of institutional, financial and economic, resource and infrastructure and socio-demographic factors and the identification of cause-and-effect relationships that shape the development trajectories of rural areas. It is determined that the sustainable development of rural areas is formed as an integral effect of the interaction of institutional, infrastructure, social, economic and agro-ecological factors that mediate the parameters of the functioning of the agricultural sector. The work clarifies the substantive characteristics and structure of the determinants of sustainable development of rural areas. The factors that determine the investment and production dynamics of the agricultural sector are systematized and their interdependence with the parameters of the development of rural areas is established. The logical-structural model of the relationship between determinants and results of sustainable development of rural areas with the identification of key channels of influence is substantiated. The system of interaction of factors of sustainable development of rural areas and investment and production dynamics of the agricultural sector is revealed. The elements of the system through which it is expedient to exercise managerial influence on the sustainable development of rural areas are determined. The practical significance of the study lies in the need to implement a comprehensive policy and make managerial decisions focused on the synchronization of investment incentives, increasing the productivity of agricultural production and the development of human capital and social infrastructure. Strengthening innovative, production and resource potentials should be considered as a tool for forming positive feedback loops that transfer territorial development from a short-term support regime to a self-sustaining growth regime, increasing the competitiveness of the agricultural sector and the sustainability of rural development.

Ключові слова: сталий розвиток, сільські території, інвестиції, управління, ефективність, ресурси, потенціал, людський капітал, соціальний розвиток, інноваційна активність, аграрні підприємства, інституційні детермінанти, ESG-принципи, аграрна сфера.

Keywords: sustainable development, rural areas, investments, management, efficiency, resources, potential, human capital, social development, innovative activity, agricultural enterprises, institutional determinants, ESG principles, agricultural sector.

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

Сталий розвиток сільських територій у сучасних умовах набуває статусу однієї з ключових передумов відтворення соціально-економічного потенціалу країни та забезпечення продовольчої безпеки. Водночас сільські території функціонують у полі багатовекторних викликів: демографічного скорочення та міграційного відтоку, деградації інфраструктури й базових сервісів, обмеженого доступу до фінансування, зростання виробничих ризиків, посилення інституційної невизначеності та екологічних обмежень. У таких обставинах стійкість розвитку територій дедалі більше залежить не лише від природно-ресурсної бази, а й від якості інституційного середовища, ефективності фінансових механізмів, здатності залучати інвестиції та підтримувати виробничу активність аграрної сфери.

Практика засвідчує, що інвестиційно-виробнича динаміка аграрного сектору є одним із головних каналів трансформації територіального потенціалу в реальні результати розвитку: зайнятості, доходи домогосподарств, наповнення місцевих бюджетів, відновлення інфраструктури, розвиток підприємництва та підвищення

якості життя. Проте ця динаміка формується під впливом складної системи взаємопов'язаних чинників, де економічні стимули та ресурсні можливості тісно переплітаються з інституційними умовами, інвестиційним кліматом, соціальним капіталом і просторовою доступністю. Наявність таких багаторівневих зв'язків ускладнює відпрацювання дієвих управлінських рішень, оскільки точкові заходи часто не дають очікуваного ефекту без урахування системної взаємодії детермінант і зворотних впливів.

Наукова й прикладна актуальність дослідження зумовлена потребою перейти від фрагментарного переліку факторів до цілісного пояснювального підходу: визначити, які саме детермінанти є критичними для сталого розвитку сільських територій, якими є механізми їх впливу на інвестиційно-виробничу активність аграрної сфери та які результати можуть бути отримані за різних конфігурацій інституційних і фінансово-економічних умов. Це необхідно для обґрунтування пріоритетів регіональної політики, налаштування інструментів стимулювання інвестицій, узгодження інтересів стейкхолдерів і формування практичних рішень, спрямованих на посилення стійкості аграрного виробництва та соціально-економічної життєздатності сільських територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи до виявлення детермінант сталого розвитку сільських територій і пояснення їхнього впливу на інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери широко представлені у сучасній науковій літературі. У працях вітчизняних дослідників розкрито, що траєкторія розвитку сільських територій формується під дією взаємопов'язаних економічних, соціальних, інфраструктурних, інституційних та екологічних чинників, які визначають якість життєвого середовища, здатність територій до відтворення ресурсної бази та їх конкурентні позиції у міжрегіональному просторі. Окремий науковий дискурс зосереджено на ролі інституційного середовища (спроможність місцевого самоврядування, регуляторні правила, інструменти державної та донорської підтримки, якість стратегічного планування, захист прав власності, рівень координації стейкхолдерів) у трансформації територіального потенціалу в інвестиційні стимули та у формуванні передбачуваності ризиків для аграрного бізнесу.

Водночас значну увагу приділено фінансово-економічним механізмам, через які детермінанти сталого розвитку "перекладаються" у реальні інвестиційні рішення та виробничі результати: доступності капіталу і вартості фінансування, кредитним обмеженням, податково-бюджетним стимулам, страховим і гарантійним інструментам, а також здатності підприємств і територій генерувати внутрішні ресурси розвитку. Підкреслюється, що інвестиційно-виробнича динаміка аграрної сфери є наслідком не окремих чинників, а їх системної взаємодії: інфраструктурна забезпеченість і людський капітал підвищують продуктивність і привабливість території для інвестора; екологічні обмеження та кліматичні ризики змінюють структуру витрат і пріоритети технологічного оновлення; інституційна спроможність визначає якість проєктного циклу та ефективність використання залучених ресурсів.

Суттєвим є й те, що у наукових публікаціях активно розвиваються підходи до систематизації чинників сталого розвитку, побудови логіко-структурних моделей причинно-наслідкових зв'язків, формування наборів індикаторів і критеріїв оцінювання результатів для сільських територій та аграрного виробництва. Значний внесок у формування цих наукових положень зробили: Байдала В. [1], Бардіна Т. [10], Безкровний О. [27], Блавт А. [3], Бойківська Г. [2], Бондаренко А. [3], Будніков О. [11], Булавка О.

[21], Васильчук І. [4], Вебер Б. [11], Волок А. [26], Гаврилюк В. [1], Гаркавий В. [5], Гончар С. [2], Гуменюк Я. [6], Гуторов О. [7], Давидюк М. [8], Демченко О. [9, 18], Зоря С. [10], Киризиук С. [12], Корженівська Н. [13], Лагодієнко О. [14], Лагодієнко В. [18], Лазарева О. [15], Лакас В. [16], Леус Д. [17], Лобунько А. [25], Мудрак Р. [18], Нагернюк Д. [19], Непочатенко О. [19], Орлова Н. [20], Патики Н. [21], Перевозова І. [22], Поленкова М. [22], Пристемський О. [30], Сіденко Ю. [20], Соколов А. [4], Тимошенко М. [23; 24], Ткачов З. [6], Третяк А. [25], Тульчинська С. [26], Тютюнник Ю. [27], Усюк Т. [28], Фаріон А. [28], Хелемський В. [29], Чечоткін В. [30], Чорнобай А. [13], Шевчук С. [27], Япринець Т. [27]. та інші. На основі узагальнення наукових публікацій зазначених авторів можна стверджувати, що проблематика сталого розвитку сільських територій опрацьована достатньо ґрунтовно й різнопланово, однак низка ключових аспектів і надалі залишається дискусійною та методично неповною. Передусім це стосується поглиблення розуміння системної взаємодії економічних, соціальних, інфраструктурних, інституційних і екологічних чинників та механізмів, через які вони трансформуються в інвестиційну мотивацію й інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери. Відтак актуалізується потреба подальших досліджень, спрямованих на розвиток логіко-структурних моделей причинно-наслідкових зв'язків, уточнення індикаторної бази оцінювання та обґрунтування інструментів політики й управлінських рішень, здатних забезпечити відтворення територіального потенціалу та стійке зростання аграрного виробництва в умовах підвищеної невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування детермінант сталого розвитку сільських територій та визначення механізмів і напрямів їх впливу на інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери на основі системного узгодження інституційних, фінансово-економічних, ресурсно-інфраструктурних і соціально-демографічних чинників, а також виявлення ключових причинно-наслідкових і зворотних зв'язків, що формують траєкторії розвитку сільських територій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження:

— уточнити змістовні характеристики та структуру детермінант сталого розвитку сільських територій у контексті сучасних соціаль-

но-економічних та інституційних трансформацій;

— систематизувати чинники, що визначають інвестиційно-виробничу динаміку аграрної сфери та встановити їх взаємозумовленість із параметрами розвитку сільських територій;

— обґрунтувати логіко-структурну модель взаємозв'язку детермінант і результатів сталого розвитку сільських територій із виокремленням ключових каналів впливу;

— розкрити систему взаємодії чинників сталого розвитку сільських територій та інвестиційно-виробничої динаміки аграрної сфери, окресливши зв'язки між ними;

— визначити елементи системи, через які доцільно здійснювати управлінський вплив на сталий розвиток сільських територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нині проблематика сталого розвитку сільських територій є актуальною для багатьох секторів національної економіки, зокрема й для аграрного виробництва. Сільське господарство функціонує в тісній залежності від ресурсної бази території: якості та родючості ґрунтів, водозабезпечення, кліматичних умов, біорізноманіття та просторових, інфраструктурних і логістичних характеристик, що визначають доступ до ринків і можливості збуту продукції.

У контексті нашого дослідження зазначимо, що "сталий розвиток, як концепція, набуває дедалі більшої актуальності у світлі загострення проблем нерівності, бідності, екологічної деградації та соціальних конфліктів" [9, с. 99]. Більшість дослідників "під сталим розвитком розуміють послідовний процес, що забезпечує збалансоване вирішення соціально-економічних проблем, а також проблем, пов'язаних зі збереженням сприятливого навколишнього середовища і природних ресурсів для задоволення потреб нинішнього і майбутніх поколінь" [8, с. 102]. У той же час, виходячи із предмету нашого дослідження, "сталий розвиток сільських територій як важлива складова економіки України передбачає забезпечення на тривалий термін збалансованого економічного зростання, покращення соціальних, культурних і екологічних параметрів їх діяльності" [13].

Результативність аграрної діяльності визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю громади та суб'єктів господарювання раціонально управляти ними. Йдеться про якість управлінських рішень щодо землекористування, технологічного оновлення, організації виробництва, відтворення природного

потенціалу та розвитку людського капіталу. Вагомою складовою виступають трудові ресурси території: демографічна структура, рівень кваліфікації, міграційні процеси й доступність соціальних послуг, які безпосередньо впливають на кадрове забезпечення аграрної сфери. Окрім того, у проаналізованих дослідженнях наголошується, що "під економічною сталістю аграрного виробництва слід розуміти процес стабільного зростання випуску аграрної продукції — сільськогосподарської сировини та продуктів її переробки" [18, с. 208].

Окрім того, дослідники справедливо зазначають, що "розвиток сільської економіки вимагає удосконалення політики розвитку сільських територій, цілі якої мають бути акцентовані на підвищенні конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад, їх інвестиційної привабливості, поліпшенні природного середовища, покращенні якості життя сільського населення та сприянні диверсифікації економічної діяльності" [19].

Відповідно до цього, на нашу думку, сталий розвиток сільських територій слід розглядати як необхідну передумову збереження та поступального розвитку аграрного виробництва. Він створює умови для довгострокової продуктивності (через підтримання екологічної рівноваги та відтворення ресурсів), для економічної життєздатності (через підвищення ефективності, диверсифікацію діяльності та зростання інвестиційної привабливості) і для соціальної стабільності (через зайнятість, якість життя та соціальне забезпечення громад). Саме поєднання цих складових дозволяє сільським територіям підвищувати стійкість до зовнішніх шоків, зберігати конкурентоспроможність і формувати базу для інноваційного оновлення виробництва. У наших попередніх дослідженнях ми визначили, що "динамічність і стійкість розвитку сільських територій залежать не лише від зовнішнього середовища, а й від досягнення балансу їх економічного, соціального та екологічного складників, який забезпечується завдяки дотриманню принципів комплексності, узгодженості, збалансованості та гармонійності" [10, с. 125].

Таким чином, сталий розвиток сільських територій доцільно розглядати як складну соціально-економічну систему, у якій результати розвитку формуються під впливом взаємопов'язаних детермінант економічного, технологічного, ресурсного, соціального та інституційного характеру. Для узагальнення цих взаємозв'язків і пояснення логіки переходу від вихідних умов до кінцевих суспільно значущих



Рис. 1. Логіко-структурна модель детермінант і результатів сталого розвитку сільських територій

Джерело: сформовано авторами на основі [1—30].

ефектів доцільно використати логіко-структурну модель, що дозволяє інтегрувати різні чинники в єдину аналітичну конструкцію (рис. 1).

Запропонована модель визначає, що ядром досягнення сталого розвитку виступає стійкість соціально-економічних систем, яка формується на основі поєднання управлінських та ресурсно-виробничих передумов із можливостями технологічного оновлення. У цьому контексті аграрна сфера відіграє системоутворюючу роль, оскільки саме вона визначає специфіку зайнятості, структуру доходів, інвестиційні стимули, попит на інфраструктуру та загальну траєкторію економічної динаміки на сільських територіях. Водночас модель підкреслює, що ефективне управління аграрною сферою та наявність виробничої інфраструктури є базовими умовами, без яких неможливо забезпечити підвищення продуктивності та стійкості господарських процесів у довгостроковій перспективі.

Слід наголосити, що на нашу думку, суттєвим елементом логіки моделі є ресурсний та еколого-кліматичний вимір. Раціональне використання ресурсів у поєднанні з наявним природно-кліматичним потенціалом визначає межі виробничої ефективності та екологічної зба-

лансованості, а отже — можливість відтворення ресурсної бази та мінімізації деградаційних процесів. У моделі це відображено як передумова не лише зростання ефективності аграрного виробництва, але й стабільності соціально-економічної системи, що набуває особливого значення в умовах сучасних кліматичних ризиків, зростання вартості ресурсів і посилення екологічних вимог.

Технологічний компонент представлено через доступність і використання сучасних технологій, що виступає ключовим каналом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Технологічне оновлення впливає на зниження ресурсомісткості, підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів і, зрештою, на формування більш стійкої моделі господарювання. Важливо, що в межах запропонованої моделі технології не трактуються як самодостатня мета: вони розглядаються як інструмент досягнення стійкості соціально-економічних систем та переходу до якісно вищих результатів розвитку.

Соціальний блок детермінант відображає залежність сталого розвитку від стану соціальної інфраструктури та людського капіталу, а також від здатності території забезпечувати



Рис. 2. Система взаємодії чинників сталого розвитку сільських територій та інвестиційно-виробничої динаміки аграрної сфери

Джерело: побудовано авторами на основі [1—30].

соціально-демографічний баланс і підвищення якості життя населення. Логіка моделі підкреслює, що розвиток сільських територій не зводиться до зростання валових виробничих показників: довгострокова стійкість досягається лише тоді, коли економічна динаміка трансформується у відчутні соціальні результати — підвищення добробуту, доступності послуг, якості середовища проживання та можливостей для розвитку людського капіталу. Саме тому розвинена інфраструктура, зокрема соціальна, та зростання якісного людського капіталу виступають одночасно і результатом, і важливою умовою подальшого розвитку.

Окрім того, розроблена нами модель акцентує увагу на ролі сприятливого екологічного середовища та стабільного соціально-політичного контексту як зовнішніх рамкових умов. Вони знижують невизначеність, стимулюють інвестиційну активність, полегшують довгострокове планування та підтримують відтворення ресурсів і людського потенціалу. У поєднанні з поступальним розвитком економіки ці умови забезпечують переходи від стійкості соціально-економічних систем до ширшого результату — сталого розвитку національного господарства, який у моделі розглядається як макrorівнева надбудова над процесами, що відбуваються в аграрній сфері та на сільських територіях.

Завершальним елементом є організаційно-економічний механізм сталого розвитку сільських територій, який акумулює управлінські, інституційні та економічні інструменти реалізації визначених взаємозв'язків. У моделі він виконує роль інтегратора: забезпечує узгодження цілей і ресурсів, координацію між секторами та рівнями управління, стимулювання технологічних змін, розвиток інфраструктури, а також підтримку соціальних стандартів. Таким чином, запропонована модель концептуалізує сталий розвиток сільських територій як результат взаємодії детермінант, що формують стійкість соціально-економічних систем, і механізмів, які переводять потенціал території у стаке економічне зростання та поліпшення якості життя населення.

Для конкретизації механізмів досягнення сталості на рівні сільських територій доцільно перейти від загальної логіко-структурної моделі детермінант і результатів до відображення реальних причинно-наслідкових контурів у межах аграрної сфери (рис. 2). Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати перелік чинників, а й показати характер їх взаємодії, взаємообумовленості та відтворюваності ефектів у часі, тобто описати стійкість системи через наявність прямих і зворотних зв'язків між інвестиційними імпульсами, виробничими змінами та

соціально-економічними результатами розвитку сільських територій.

Запропонована схема показує, що сталий розвиток сільських територій формується під впливом груп чинників різної природи: інституційних, інфраструктурних, соціальних, економічних та агроекологічних. Сукупно вони визначають "якість середовища" функціонування аграрної сфери та можливості перетворення ресурсів у результат. У цьому контексті аграрна сфера виступає системоутворюючою ланкою, через яку зовнішні умови транслуються у виробничі та інвестиційні рішення, а також у параметри життєздатності територій.

Ключовою особливістю моделі є поєднання двох взаємопов'язаних траєкторій розвитку. З одного боку, відображено зв'язок розвитку аграрного виробництва, підвищенням його ефективності та формуванням передумов для покращення якості життя населення. Ця траєкторія опирається на зміну продуктивності, ресурсної віддачі та організаційно-технологічних характеристик виробництва, що в підсумку проявляється у зростанні доходів, підвищенні зайнятості, розширенні можливостей місцевих бюджетів і посиленні економічної основи територій.

З іншого боку, схема підкреслює інвестиційний контур, у межах якого зростання обсягів інвестицій в аграрне виробництво та стимулювання підприємницької активності формують умови для модернізації, технологічного оновлення та диверсифікації економічної бази сільських територій. Інвестиції не лише збільшують виробничі можливості, а й здатні підвищувати адаптивність аграрних підприємств до ринкових, кліматичних і логістичних коливань, що критично важливо для довгострокової стійкості територіальних систем. Окрім того, дослідники даної проблематики зазначають, що "механізм залучення інвестицій у сталий розвиток має множину фінансових інструментів, які базуються на традиційних джерелах фінансування і тяжіють до удосконалення новими інструментами" [6].

Результативний блок моделі репрезентує економічне зростання та соціальний розвиток сільських територій як інтегральний ефект взаємодії виробничої й інвестиційної динаміки. Цей ефект матеріалізується через дві взаємопідсилювальні складові — розвиток соціальної інфраструктури та нарощування людського капіталу. Соціальна інфраструктура (освіта, медицина, транспортна й комунальна доступність) зменшує транзакційні бар'єри та підвищує привабливість проживання й веден-

ня бізнесу, тоді як людський капітал визначає якість трудових ресурсів, здатність до інноваційного сприйняття та управлінської модернізації в аграрному секторі.

Окрім того, запропонована схема концептуалізує потенціали як базу відтворення розвитку: інноваційний, виробничий і ресурсний. Їх взаємозв'язок із соціальною інфраструктурою та людським капіталом формує зворотні зв'язки, завдяки яким система не вичерпує ефект одноразового зростання, а переходить у режим самопідтримуваного розвитку. Зокрема, інноваційний потенціал забезпечує технологічні та організаційні зміни, виробничий — масштабування й підвищення ефективності, ресурсний — стійкість до обмежень і ризиків. У сукупності ці контури створюють механізм, у якому економічні результати підсилюють інвестиційні можливості та соціальні параметри територій, а покращення соціальної сфери й людського капіталу, у свою чергу, підвищує спроможність аграрних підприємств до продуктивної та інноваційної діяльності.

Отже, запропонована модель демонструє, що сталий розвиток сільських територій не зводиться до ізолюваного впливу окремих факторів, а є результатом системної взаємодії середовища, інвестиційних рішень і виробничих трансформацій в аграрній сфері. Саме наявність прямих і зворотних зв'язків між цими елементами визначає довгострокову стійкість, інклюзивність соціально-економічних ефектів та можливість переходу від ситуативного зростання до структурно закріпленого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що сталий розвиток сільських територій формується як інтегральний ефект взаємодії інституційних, інфраструктурних, соціальних, економічних та агроекологічних чинників, які опосередковують параметри функціонування аграрної сфери. Визначальним є те, що ці чинники не діють ізолювано: вони транслуються у виробничі й інвестиційні рішення суб'єктів господарювання та формують сукупний контур "умови — інвестиційно-виробнича динаміка — соціально-економічні результати", у межах якого аграрне виробництво виступає системоутворювальною ланкою територіального розвитку.

Ключовими траєкторіями, через які реалізується стійкість розвитку, є, з одного боку, підвищення ефективності й результативності

аграрного виробництва, а з іншого — нарощування інвестицій та підприємницької активності як механізму модернізації й технологічного оновлення. Їх взаємопідсилення забезпечує економічне зростання та соціальний розвиток сільських територій, що проявляється в розбудові соціальної інфраструктури та відтворенні людського капіталу. Саме ці результати одночасно є і "виходами" системи, і факторами її подальшої динаміки, оскільки покращення умов проживання та якості трудового потенціалу підвищує спроможність територій і підприємств до інновацій та адаптації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в необхідності проведення комплексної політики та прийняття управлінських рішень, орієнтованих на синхронізацію інвестиційних стимулів, підвищення продуктивності аграрного виробництва і розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури. Посилення інноваційного, виробничого й ресурсного потенціалів має розглядатися як інструмент формування позитивних зворотних зв'язків, що переводять територіальний розвиток із режиму короткострокової підтримки в режим самопідтримуваного зростання, підвищуючи конкурентоспроможність аграрної сфери та сталість розвитку сільських територій у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Байдала В., Гаврилюк В. Сталий розвиток сільських територій крізь призму стратегічних пріоритетів малих форм господарювання. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6601/6540> (дата звернення: 15.01.2026).
2. Бойківська Г., Гончар С. Дослідження проблем забезпечення сталого розвитку сільських територій. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 9 (37). С. 147—157.
3. Бондаренко А., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3417/3345> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Васильчук І.П., Соколов А.О. Інвестиції бізнесу у сталий розвиток: кращі практики вітчизняних компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 46—52.
5. Гаркавий В. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. № 2 (4). С. 56—64.
6. Гуменюк Я., Ткачов З. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4750/4691> (дата звернення: 15.01.2026).
7. Гуртов О.І. Основні напрями та інструменти сталого соціально-економічного розвитку сільських територій. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 2. С. 3—15.
8. Давидюк М.В. Систематизація підходів у дослідженні понятійно-категоріального апарату сталого розвитку сільських територій. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № (2). С. 93—113.
9. Демченко О.В. Фундаментальні засади сталого розвитку як базису формування людського капіталу сільських територій. Економічний простір. 2024. № 193. С. 94—101.
10. Зоря О.П., Бардіна Т.О., Зоря С.П. Теоретико-методологічні основи формування концепції інвестиційного забезпечення сталого розвитку сільських територій. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 124—130.
11. Зоря О.П., Будніков О.А., Вебер Б.С. Розроблення методичних підходів до оцінки сталого розвитку сільських територій з аграрною спеціалізацією для формування їх інвестиційного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. Вип. 2 (17). С. 400—405.
12. Киричук С.В. Методичні підходи та прикладні оцінки інклюзивного сільського розвитку. Економіка АПК. 2020. № 6. С. 113—121.
13. Корженівська Н., Чорнобай Л. Соціально-економічні проблеми сталого розвитку сільських територій. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5111/5057> (дата звернення: 15.01.2026).
14. Лагодієнко О.В. Сталий розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 17. С. 67—72.
15. Лазарева О.В. Оцінка сталого розвитку сільських територій. Сталий розвиток економіки. 2019. № 1 (42). С. 178—185.
16. Лакас В.В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістовна характеристика та теоретико-методологічні засади. Агросвіт. 2024. № 16. С. 184—190.
17. Леус Д.В. Врахування ESG-критеріїв при здійсненні портфельного інвестування у сталий

розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 2. С. 72—75.

18. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Демченко О.В. Проблеми реалізації концепції сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 204—213.

19. Нагернюк Д.В., Непочатенко О.О. Проблеми та перспективи розвитку сільських територій в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/440/422> (дата звернення: 15.01.2026).

20. Орлова Н., Сіденко Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № (8). С. 91—97.

21. Патика Н.І., Булавка О.Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 91—102.

22. Перезовова І.В., Поленкова М.В. Сталий розвиток сільських територій: сучасний стан проблеми. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59-1. С. 66—75.

23. Тимошенко М. Науково-методичні аспекти оцінювання сталого розвитку сільських територій і громад. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 2. С. 44—51.

24. Тимошенко М.М. Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 31—34.

25. Третяк А.М., Лобунько А.В. Фактори впливу на сталий розвиток земельних ресурсів сільських територій: концептуальні засади, класифікація. Ефективна економіка. 2025. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7537/7663> (дата звернення: 29.09.2025).

26. Тульчинська С., Волок А. Роль імпакт-інвестування у забезпеченні сталого розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (36). С. 238—248.

27. Тютюнник Ю.М., Зоря О.П., Шевчук С.М., Безкровний О.В., Япринець Т.С. Реалізація цілей сталого розвитку в сфері сільського зеленого туризму: наукові, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. № 2 (7). С. 100—106.

28. Усюк Т.В., Фаріон Л.В. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку сільських територій за умов сталості. Економіка АПК. 2018. № 2. С. 64—70.

29. Хелемський В.Ю. Фінансові детермінанти капітальних інвестицій сталого розвитку України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2023. № 31 (59). С. 70—77.

30. Чечоткін В.В., Пристемський О.С. Інвестиційна політика та державна підтримка як запорука сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Modern economics. 2020. № 20. С. 291—295.

References:

1. Baidala, V., Havryliuk, V. (2025), "Sustainable development of rural areas through the prism of strategic priorities of small forms of management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6601/6540> (Accessed 15 January 2026).

2. Boikivska, H. and Honchar, S. (2024), "Research on the problems of ensuring sustainable development of rural areas", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 147—157.

3. Bondarenko, L. and Blavt, A. (2024), "Accents of investing in sustainable development on ESG principles under martial law in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3417/3345> (Accessed 15 January 2026).

4. Vasylichuk, I.P. and Sokolov, A.O. (2021), "Business investments in sustainable development: best practices of domestic companies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 46—52.

5. Harkavyi, V. (2023), "Theoretical foundations for developing a strategy for sustainable development of agriculture", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2 (4), pp. 56—64.

6. Humeniuk, Ya. and Tkachov, Z. (2024), "Investments in sustainable development: world practice and prospects for Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4750/4691> (Accessed 15 January 2026).

7. Gutorov, O.I. (2025), "Main directions and tools for sustainable socio-economic development of rural areas", *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnologii*, vol. 2, pp. 3—15.

8. Davydiuk, M.V. (2024), "Systematization of approaches in the study of the conceptual and categorical apparatus of sustainable development of rural areas", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2, pp. 93—113.

9. Demchenko, O.V. (2024), "Fundamental principles of sustainable development as a basis for

the formation of human capital in rural areas", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 193, pp. 94—101.

10. Zoria, O.P., Bardina, T.O. and Zoria, S.P. (2021), "Theoretical and methodological foundations for forming the concept of investment support for sustainable development of rural areas", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 63, pp. 124—130.

11. Zoria, O.P., Budnikov, O.A. and Veber, B.S. (2025), "Development of methodological approaches to assessing the sustainable development of rural areas with agricultural specialization for the formation of their investment potential", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, No. 2 (17), pp. 400—405.

12. Kyrzyiuk, S.V. (2020), "Methodological approaches and applied assessments of inclusive rural development", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 113—121.

13. Korzhenivska, N. and Chornobai, L. (2024), "Socio-economic problems of sustainable development of rural areas", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5111/5057> (Accessed 15 January 2026).

14. Lahodiienko, O.V. (2024), "Sustainable development of Ukrainian agro-industrial enterprises through ESG strategies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 67—72.

15. Lazareva, O.V. (2019), "Assessment of sustainable development of rural areas", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (42), pp. 178—185.

16. Lakas, V.V. (2024), "Sustainable development in modern conditions: essential and substantive characteristics and theoretical and methodological foundations", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 184—190.

17. Leus, D.V. (2014), "Consideration of ESG criteria when making portfolio investments in sustainable development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 72—75.

18. Mudrak, R.P., Lahodiienko, V.V. and Demchenko O.V. (2022), "Problems of implementing the concept of sustainable development in the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7 (No. 3), pp. 204—213.

19. Naherniuk, D.V. and Nepochatenko, O.O. (2021), "Problems and prospects for the development of rural areas in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-37> (Accessed 15 January 2026).

20. Orlova, N. and Sidenko, Yu. (2024), "Challenges of sustainable development of the agricultural sector of Ukraine: strategic priorities

of the government", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalenia*, vol. 8, pp. 91—97.

21. Patyka, N.I. and Bulavka, O.H. (2021), "Strategic guidelines and priority directions of sustainable development of rural communities and territories in Ukraine under the conditions of decentralization of power", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 91—102.

22. Perevozova, I.V. and Polenkova, M.V. (2020), "Sustainable development of rural areas: current state of the problem", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 59-1, pp. 66—75.

23. Tymoshenko, M.M. (2024), "Scientific and methodological aspects of assessing the sustainable development of rural areas and communities", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 44—51.

24. Tymoshenko, M. (2024), "Economic strategies for sustainable development of rural areas", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 31—34.

25. Tretiak, A.M. and Lobunko, A.V. (2025), "Factors influencing the sustainable development of land resources in rural areas: conceptual principles, classification", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7537/7663> (Accessed 15 January 2026).

26. Tulchynska, S. and Volo, A. (2023), "The role of impact investing in ensuring sustainable development", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (36), pp. 238—248.

27. Tiutiunyk, Yu.M., Zoria, O.P., Shevchuk, S.M., Bezkrivnyi, O.V. and Yaprnets, T.S. (2025), "Implementation of sustainable development goals in the field of rural green tourism: scientific, economic, social and environmental aspects", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (7), pp. 100—106.

28. Usiuk, T.V. and Farion, L.V. (2018), "Methodical approaches to assessing the effectiveness of rural development under sustainability conditions", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 64—70.

29. Khelemskyi, V.U. (2023), "Financial determinants of capital investments for sustainable development of Ukraine", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "Ekonomika"*, vol. 31 (59), pp. 70—77.

30. Chehotkin, V.V. and Prystemskyi, O.S. (2020), "Investment policy and state support as a guarantee of sustainable development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Modern economics*, vol. 20, pp. 291—295.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2026 р.

УДК 332.3.053

О. В. Лазарева,

д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>

Я. В. Матвеев,

аспірант,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7547-5577>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.90

МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕРСПЕКТИВ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

O. Lazareva,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Management the Landed Resources,

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

Y. Matveyev,

Postgraduate student,

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE PROSPECTS OF BALANCED LAND USE IN THE POST-WAR PERIOD

Мета статті полягає в обґрунтуванні перспектив збалансованого землекористування у поствоєнний період, а також основних засад, що забезпечують реалізацію збалансованого землекористування.

Проаналізовано нормативну щодо обґрунтування сутності збалансованого землекористування. З'ясовано, що концепція збалансованого землекористування є компонентом сталого розвитку, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів з урахуванням економіко-екологічних та соціальних факторів.

Під час дослідження обґрунтовано перспективи збалансованого землекористування у поствоєнний період, які поступово забезпечуватимуть відродження економічного простору, сприяючи перспективності виробництва на землі, а також досягненні його ефективності.

Визначено, що засадами, які забезпечують реалізацію збалансованого землекористування, є безперервність ведення виробництва на землі, відродження економіко-екологічного та соціального простору, взаємодія наукової сфери та виробництва, збалансованість землекористування на основі емерджентності, конкурентоспроможність землекористування.

The article states that substantiating the prospects for balanced land use will ensure the progressive restoration of the potential for conducting economic activities on the land.

The purpose of the article is to substantiate the prospects for balanced land use in the post-war period, as well as the basic principles that ensure the implementation of balanced land use.

The article analyzes the works of scientists on defining the essence of the concept of "balanced land use".

The normative basis for substantiating the essence of balanced land use has been analyzed. It has been found that the concept of balanced land use is a component of sustainable development, which involves the rational use of land resources, taking into account economic, environmental and social factors.

The study substantiated the prospects for balanced land use in the post-war period, which will gradually ensure the revival of the economic space, contributing to the prospects of production on the land, as well as achieving its efficiency. It is noted that these include enshrining the concept of "balanced land use" at the legislative level, introducing levers that will ensure the rational use of land resources and stimulating the investment climate, restoration and reconstruction of social infrastructure, redevelopment of territories to meet the primary needs of residents, restoration of ecological space, gradual elimination of the consequences of hostilities, acceleration of the development of comprehensive spatial development plans for territories, strategic management of land resources based on long-term strategies, response to relevant changes in the macro environment, achievement of competitive advantages, comprehensive implementation of ecological and economic factors of balanced land use, implementation of innovative approaches to land use modernization.

It has been determined that the principles that ensure the implementation of balanced land use are the continuity of production on the land, the revival of economic, ecological and social space, interaction of the scientific sphere and production, balance of land use based on emergence, competitiveness of land use.

Ключові слова: збалансоване землекористування, господарська діяльність, раціональне землекористування, збалансоване використання, регулювання земельних відносин, економічний простір, конкурентоспроможність, поствоєнний стан.

Key words: balanced land use, economic activity, rational land use, balanced use, regulation of land relations, economic space, competitiveness, post-war state.

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

Багатогранність проблем у сфері землекористування, що зумовлені як і воєнними чинниками, так і не завжди ефективними діями чи то землевласників, чи то землекористувачів, призвели до того, що нині порушено всі умови щодо збалансованості та сталості ведення господарської діяльності. Так, внаслідок бойових дій забруднено родючий шар ґрунту, істотно посилилась деградація ґрунтів, заміновано є близько 25% території України [1]. Станом на березень 2025 рік мінами та вибухонебезпечними предметами забруднено більше 52 тис га земель сільськогосподарського призначення [2]. В грудні 2025 року за даними Державної екологічної інспекції сума збитків довкіллю та природним ресурсам становить 6,01 трлн грн [3]. І ці цифри продовжують зростати. Тому на порядок денний висувається питання обґрунтування перспектив збалансованого землекористування, що забезпечить поступальне відновлення потенціалу для ведення господарської діяльності на землі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Звертаючись до проблематики збалансованого землекористування, слід зазначити, що цьому питанню приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Так, Гарнага О.М. [4,

с. 20] розкрив підходи до оцінки збалансованого розвитку територій, обґрунтував аспекти збалансованого використання землі. Дребот О.І. [5, с. 55] обґрунтувала аспекти забезпечення збалансованого використання та охорони земель сільськогосподарського призначення. Стойко Н.Є. [6, с. 56—57] детально проаналізувала підходи до організації землекористування на засадах збалансованого розвитку територій, дослідивши аспекти щодо забезпечення його екологізації. Балджи М.Д. [7] дійшов висновку, що питання збалансованого землекористування передбачають впровадження збору та моніторингу інформації про особливості землекористування та структуру земельного фонду, а також оцінку ризику від антропогенного перетворення земель. Третьак А.М. [8, 20] обґрунтував збалансоване землекористування як систему організації використання землі, що відповідають відносинам суспільного розвитку, при якій досягається оптимальне співвідношення між соціальними, екологічними та економічними факторами розвитку землекористування.

Зарубіжні дослідники питання збалансованого землекористування ототожнюють з параметрами екологічності (екологічної сталості) землекористування, його прибутковості (економічної сталості), а також справедливості землекористування (соціальної сталості) [9]. Йюрг Кауфманн [10] засади збалансованого землекористування розглядає через призму просторового планування, охорони навколишнього

середовища, конфліктів у землекористуванні, розвитку сільського господарства, енергетики та управління ресурсами. Едуардо Медеріус [11] збалансоване землекористування вбачає через відповідних компонентів для моніторингу та оцінки впровадження просторових планів на всіх територіальних рівнях. Агенція США з міжнародного розвитку [12] питання збалансованого землекористування крізь призму родючих ґрунтів та величезного сільськогосподарського потенціалу.

Тобто, як бачимо, і в Україні, і за кордоном питанням збалансованого землекористування приділена значна увага. Втім, потребують обґрунтування та більш масштабного розкриття вивчення питань, що стосуються перспектив збалансованого землекористування саме у період післявоєнного відновлення нашої країни, чим обґрунтовується вибір теми дослідження та його ідеї.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування перспектив збалансованого землекористування у поствоєнний період, а також засад, що забезпечують реалізацію збалансованого землекористування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Що стосується визначення "збалансованого землекористування", обґрунтування його критеріїв, то у науковій практиці його ототожнюють з раціональним та сталим землекористуванням. В Законі України "Про землеустрій" [13] збалансоване землекористування ототожнювалось з відповідними методами використання земель, що забезпечують оптимальні параметри екологічних та соціально-економічних функцій територій. Якщо вдається до цього ж Закону України зі змінами та доповненнями від 25 березня 2025 року N 4321-IX [14], то бачимо, що трактування збалансованого землекористування в ньому взагалі відсутнє, обмежуючись лише поняттям "стале землекористування".

Звертаючись до Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, бачимо, що є лише її проєкт [15], в якому поняття "збалансоване використання" трактується як "використання природних ресурсів к такий спосіб, що не призводить у довгостроковій перспективі до вичерпання природних ресурсів, задовольняючи потреби теперішнього і майбутніх поколінь". Хоча прийнятий Указ Президента України №722/2019 "Про Цілі сталого розвитку на період до 2030 року" [16], в якому відсутнє поняття "збалансоване землекористування".

Тож вдаючись до оптимального трактування сутності збалансованого землекористування, вважаємо, що концепція збалансованого землекористування є невід'ємним компонентом сталого розвитку, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів з урахуванням економіко-екологічних та соціальних факторів. Відповідно спробуємо обґрунтувати перспективи збалансованого землекористування у поствоєнний період, що дасть змогу забезпечити поступальне відновлення економічного простору.

Передусім, вважаємо, необхідно на законодавчому рівні закріпити поняття "збалансоване землекористування", цим самим забезпечивши формування у сфері регулювання земельних відносин прозорий механізм збалансованого землекористування на основі взаємодії його факторів.

Крім того, необхідним є забезпечення поступового зростання у поствоєнний період відповідних важелів, які б здатні були забезпечувати не тільки раціональне використання земельних ресурсів, а й сприяли б стимулюванню інвестиційного клімату у сфері землекористування.

Що стосується соціальної компоненти, то передусім важливим є відновлення в тих місцях, де є це необхідним, соціальної інфраструктури, що забезпечуватиме поступове відродження благоустрою у відповідній місцевості; переоблаштування територій під першорядні потреби жителів відповідних місць, що сприятиме відновленню життєвого простору завдяки емерджентній взаємодії виробничого, людського та ресурсного потенціалу.

Також необхідним є послідовне відновлення екологічного простору, що включає в себе ліквідацію наслідків бойових дій через забруднення снарядами, паливно-мастильними матеріалами та вибухами, спричиненими неконтрольованим мінуванням. До того ж це є суттєво важливим, враховуючи, що здатність екосистем, ґрунтового покриву, водних та біо-ресурсів впливає на поступальний збалансований розвиток територій.

З урахуванням поступового входження в європейський простір потребує необхідності прискорення розробки комплексних планів просторового розвитку територій, що включають в себе як і землеустрій місцевості, так і містобудування та врахування еколого-економічних вимог. Тут варто зазначити, що Президентом України, усвідомлюючи важливість даної компоненти, прийнято Закон України №9549 "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення

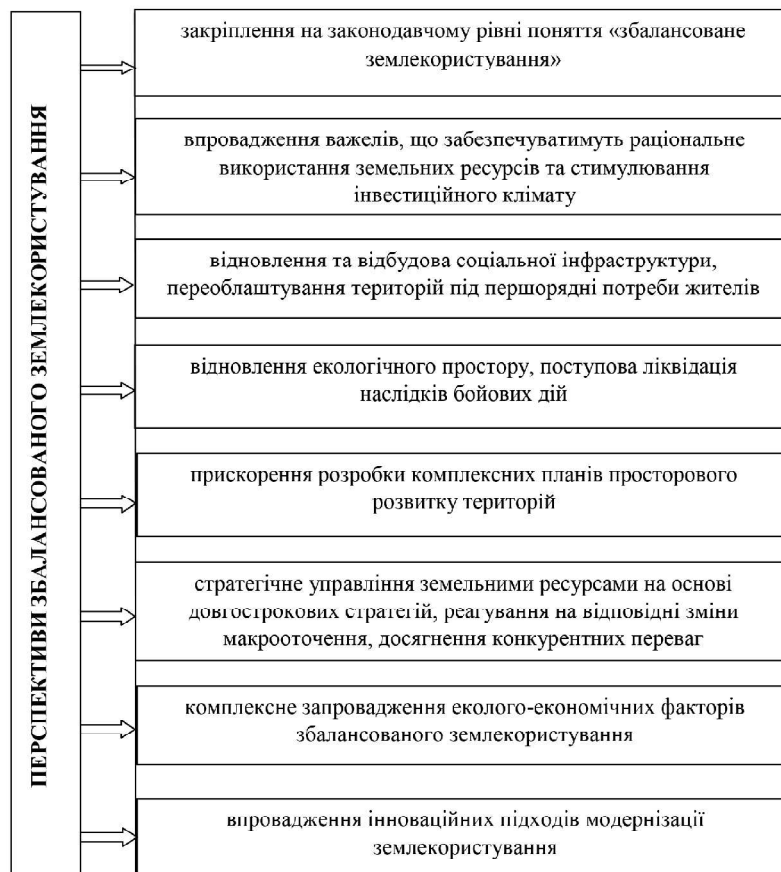


Рис. 1. Перспективи збалансованого землекористування у поствоєнний період

Джерело: сформовано авторами.

містобудівної діяльності", яким продовжено термін розробки комплексних планів просторового розвитку територій до 2028 року, а також спрощено порядок створення схем планування частин територій.

Важливим є забезпечення стратегічного управління земельними ресурсами, що включає в себе таке управління ними на основі довгострокових стратегій, які орієнтуватиме діяльність землевласників та землекористувачів на запити споживачів продукції, реагування на відповідні зміни макрооточення, досягнення конкурентних переваг, що забезпечить досягнення довгострокових цілей в системі управління земельними ресурсами.

Комплексне запровадження еколого-економічних факторів, як відновлення потенціалу територій за рахунок передбачення науково-обґрунтованих систем ведення сівозмін, забезпечення збалансованого ведення виробництва, враховуючи наявну нині ситуацію, дещо обмеженість тих чи інших ресурсів, відновлення малого та середнього бізнесу на землі, що сприятиме відновленню повноцінного життєвого середовища, залучення інвестицій та перспективних технологій ведення виробництва, що забез-

печить врахування вимог збалансованості землекористування, в цілому створить належні умови для розвитку та активізації як і виробничих можливостей, так і розвитку мікрооточення суб'єктів господарювання на землі.

Впровадження інноваційних підходів на основі використання цифрових технологій, виваженого і прозорого дотримання пріоритетів та перспективних напрямків розвитку ведення діяльності на землі, забезпечення ефективності використання земельних ресурсів на основі комплексного аналізу змін, в цілому сприятиме збалансованості та підвищенню конкурентоздатності у процесі повоєнного відновлення.

Зазначені вище перспективи збалансованого землекористування у поствоєнний період представлені на рис. 1.

Запропоновані вище перспективи збалансованого землекористування сприятимуть поступовому відродженню економічного простору, забезпечуючи при цьому перспективність виробництва на землі, а також досягнення його ефективності.

Можливості реалізації запропонованих перспектив мають, в свою чергу, ґрунтуватись на таких принципових засадах як:



Рис. 2. Принципові засади, що забезпечують реалізацію збалансованого землекористування

Джерело: сформовано авторами.

— безперебійність ведення виробництва на землі, дотримуючись при цьому цільового призначення земельних ділянок, а також принципу ротації сівозмін;

— відродження економіко-екологічного та соціального простору за рахунок поступального розвитку територій, диверсифікації виробництва, активного співробітництва із зацікавленими сторонами;

— взаємодія наукової сфери та виробництва, що сприятиме більш прогресивному розвитку виробничої та господарської діяльності, забезпечуючи при цьому сумарний позитивний ефект;

— збалансованість землекористування за рахунок емерджентної взаємодії всіх складових, що мають місце у виробничому процесі, і тим самим досягнення позитивних структурних зрушень економічного простору;

— конкурентоспроможність землекористування за рахунок нових структурних зрушень, які б забезпечували впровадження у науково-технічній та інноваційних сферах використання земельних ресурсів новітніх підходів на основі обґрунтованої реалізації потенціалу території.

Зазначені принципові засади, що забезпечуватимуть реалізацію збалансованого землекористування представлені на рис. 2.

Запропоновані у даному науковому дослідженні компоненти можуть бути доповнені з урахуванням зовнішньої ситуації та вимог часу.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Під час проведення дослідження проаналізовано законодавчо-нормативну щодо обґрунтування сутності збалансованого землекорис-

тування. Запропоновано власне визначення концепції збалансованого землекористування, зокрема вказано, що вона є компонентом сталого розвитку, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів з урахуванням економіко-екологічних та соціальних факторів.

Обґрунтовано, що перспективами збалансованого землекористування у поствоєнний період є закріплення на законодавчому рівні поняття "збалансоване землекористування", впровадження важелів, що забезпечуватимуть раціональне використання земельних ресурсів та стимулювання інвестиційного клімату, відновлення та відбудова соціальної інфраструктури, переоблаштування територій під першорядні потреби жителів, відновлення екологічного простору, поступова ліквідація наслідків бойових дій, прискорення розробки комплексних планів просторового розвитку територій, стратегічне управління земельними ресурсами на основі довгострокових стратегій, реагування на відповідні зміни макрооточення, досягнення конкурентних переваг, комплексне запровадження еколого-економічних факторів збалансованого землекористування, впровадження інноваційних підходів модернізації землекористування.

Визначено, що засадами, які забезпечують реалізацію збалансованого землекористування, є безперебійність ведення виробництва на землі, відродження економіко-екологічного та соціального простору, взаємодія наукової сфери та виробництва, збалансованість землекористування на основі емерджентності, конкурентоспроможність землекористування.

Подальші дослідження полягають в обґрунтуванні генезису та особливостей розвитку земельно-ресурсного потенціалу.

Література:

1. Ігнатова І. Суцільне мінне поле: скільки територій України забруднено мінами та нерозірваними снарядами. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/sutsilne-minne-pole-skilky-terytoriy-ukrayiny-zabrudneno-minamy-ta-nerozirvapumy-snariadamy-2898989.html> (дата звернення: 14.01.2026).
2. Семенюк Т. Скільки землі заміновано в Україні і скільки вже розмінували. URL: <https://thepage.ua/ua/news/skilki-zemli-zaminovano-v-ukrayini-i-skilki-vzhe-rozminuvali> (дата звернення: 14.01.2026).
3. В Україні сума завданих довіллю збитків від війни перевищила 6 трильйонів грн URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4066123-v-ukraini-suma-zavdanih-dovkilluzbitkiv-vid-vijni-perevisila-6-triljoniv.html> (дата звернення: 14.01.2026).
4. Гарнага О.М. Збалансоване землекористування як основа розвитку ефективних земельних відносин в Україні. Вісник Національного університету водного господарства і природокористування. Серія "Економічні науки". Випуск 1 (101). 2023. С. 15–23. <https://visnyk-nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1233/1267> (дата звернення: 14.01.2026).
5. Дребот О.І., Височанська М.Я., Комарова Н.В. І Інституціональне забезпечення збалансованого використання та охорони земель сільськогосподарського призначення: монографія; за наук. ред. акад. НААН О.І. Дребот. Київ: Аграрна наука, 2021. 280 с. URL: https://www.agroeco.org.ua/wpcontent/uploads/Publications/Monography/institut_zabezpech_zbalvikorust.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
6. Стойко Н.Є. Удосконалення методичних підходів до організації землекористування в контексті збалансованого розвитку територій. Землеустрій як передумова збалансованого розвитку територій: колективна монографія. за ред. М.С. Богіри. Львів: ТОВ "Галицька видавнича спілка", 2021. С. 47–63. URL: https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/488/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%97%D0%B5%D0%BC%D0%BB%D0%B5%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B9_2021.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
7. Балджи М.Д. Еколого-економічні засади збалансованого землекористування. Сталий розвиток економіки. 2012. № 6. С. 157–159. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04a0f20f-bfb4-4c45-b0cd-44c54fe44cfe/content> (дата звернення: 14.01.2026).
8. Третяк А.М., Третяк В.М., Трофименко П.І., Прядка Т.М., Трофименко Н.В. Стале (збалансоване) землекористування: понятійний базис та методологія інституціоналізації. Агросвіт. № 24. 2021. С. 11–22. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/3.pdf. (дата звернення: 14.01.2026).
9. Pauline G., Andreas K. How sustainable are sustainable development programs? The case of the Sloping Land Conversion Program in China. World Development. 2009. No 37 (1). p. 268–285. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/wdevel/v37y2009i1p268-285.html> (дата звернення: 14.01.2026).
10. Kaufmann J. The Boundary Concept: Land Management Opportunities for Sustainable Development, Provided by the Cadastre 2014 Approach. Integrating Generations, FIG Working Week 2008 Stockholm, Sweden. 2008. 14 p. URL: https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2008/papers/ts03b/ts03b_02_kaufmann_2748.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
11. Medeiros E. Spatial planning, territorial development, and territorial impact assessment. Journal of Planning Literature. 2019, vol. 34 (2), P. 171–182. URL: <https://scispace.com/pdf/spatial-planning-territorial-development-and-territorial-10m6s3ahmd.pdf> (дата звернення: 14.01.2026).
12. USAID. United States Agency for International Development Project (USAID). Management evaluation module. Kyiv, Ukraine. 2012. URL: <https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2018-06/9-121-13-002-p.pdf> (дата звернення: 14.01.2026).
13. Закон України "Про землеустрій" від 22.05.2003 № 858-IV. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15/ed20241108#Text> (дата звернення: 15.01.2026).
14. Закон України "Про землеустрій" від 22.05.2003 № 858-IV із змінами і доповненнями від 25 березня 2025 року N 4321-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030858?an=421> (дата звернення: 15.01.2026).
15. Проект Закону України "Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року" від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення: 15.01.2026).
16. Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку на період до 2030 року" від 30.09.2019 № 722. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 15.01.2026).

References:

1. Ignatova, I. (2025), "A continuous minefield: how many territories of Ukraine are contaminated with mines and unexploded ordnance", available at: <https://tsn.ua/ukrayina/sutisne-minne-pole-skilky-terytoriy-ukrayiny-zabrudneno-minamytta-nerozirvanymy-snariadamy-2898989.html> (Accessed 14 Jan 2026).
2. Semenuk, T. (2025), "How much land is mined in Ukraine and how much has already been demined", available at: <https://thepage.ua/ua/news/skilki-zemli-zaminovano-v-ukrayini-i-skilki-vzhe-rozminovali> (Accessed 14 Jan 2026).
3. Ukrinform (2025), "In Ukraine the amount of environmental damage caused by the war exceeded 6 trillion UAH", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4066123-v-ukraini-suma-zavdanih-dovkillu-zbitkiv-vid-vijni-perevisila-6-triljoniv.html> (Accessed 14 Jan 2026).
4. Garnaga, O.M. (2023), "Balanced land use as the basis for the development of effective land relations in Ukraine", *Visnyk Nacionalnogo universitetu vodnogo gospodarstva i prirodokoristuvannya. Seria "Ekonomichny nauki"*, vol. 1 (101), pp. 15—23, available at: <https://visnyk-nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1233/1267> (Accessed 14 Jan 2026).
5. Drebot, O., Vysochanska, M. and Komarova, N. (2021), *Institucionalne zabezpechennya zbalansovanogo vikorystannya ta ohorony zemel silskogospodarskogo priznachennya [Institutional Support for Balanced Use and Protection of Agricultural Land]*, *Agrarna nauka*, Kyiv, Ukraine, available at: https://www.agroeco.org.ua/wpcontent/uploads/Publications/Monography/institut_zabezpech_zbalvukorust.pdf (Accessed 14 Jan 2026).
6. Stoiko, N. (2021), "Improving methodological approaches to land use organization in the context of balanced territorial development", *Zemleustriy iak peredumova zbalansovanoho rozvytku terytorij: kolektyvna monohrafiia [Land organization as a prerequisite for the territory sustainable development: monograph]*, "Halytska vydavnycha spilka" LLC, Lviv, Ukraine, pp. 47—63, available at: https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/488/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%97%D0%B5%D0%BC%D0%BB%D0%B5%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B9_2021.pdf (Accessed 14 Jan 2026).
7. Baldzhy, M. D. (2012), "Ecological and economic principles of balanced land use", *Staly rozvitok ekonomiky*, vol. 6, pp. 157—159, available at: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04a0f20f-bfb4-4c45-b0cd-44c54fe44cfe/content> (Accessed 14 Jan 2026).
8. Tretiak, A.M., Tretiak, V.M., Trofymenko, P.I., Priadka, T.M. and Trofymenko, N.V. (2021), "Sustainable (balanced) land use: conceptual basis and institutionalization methodology", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 11—22, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2021/3.pdf (Accessed 14 Jan 2026).
9. Pauline, G. and Andreas, K. (2009), "How sustainable are sustainable development programs? The case of the Sloping Land Conversion Program in China", *World Development*, vol. 37(1), pp. 268—285, available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/wdevel/v37y2009i1p268-285.html> (Accessed 14 Jan 2026).
10. Kaufmann, J. (2008), "The Boundary Concept: Land Management Opportunities for Sustainable Development, Provided by the Cadastre 2014 Approach", *Integrating Generations, FIG Working Week 2008, Stockholm, Sweden*, available at: https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2008/papers/ts03b/ts03b_02_kaufmann_2748.pdf (Accessed 14 Jan 2026).
11. Medeiros, E. (2019), "Spatial planning, territorial development, and territorial impact assessment". *Journal of Planning Literature*, vol. 34 (2), pp. 171—182, available at: <https://scispace.com/pdf/spatial-planning-territorial-development-and-territorial-10m6s3ahmd.pdf> (Accessed 14 Jan 2026).
12. USAID (2013), *Audit of USAID/Ukraine's agroinvest project*, Washington, D.C., USA, available at: <https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2018-06/9-121-13-002-p.pdf> (Accessed 14 Jan 2026).
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On Land Management"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15> (Accessed 15 Jan 2026).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On Land Management"*, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T030858?-an=421> (Accessed 15 Jan 2026).
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), *Draft Law of Ukraine "On the Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030"*, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (Accessed 15 Jan 2026).
16. President of Ukraine (2019), *Decree "About the Sustainable Development Goals for the period up to 2030"*, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Accessed 15 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 21.01.2026 р.

УДК 336:631.164.23

Ю. В. Негода,

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

Національний університет біоресурсів і природокористування України

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

Д. А. Конюхов,

здобувач,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4231-1855>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.97

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Yu. Nehoda,

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

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

D. Koniukhov,

Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL SUPPORT OF INVESTMENT ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до оцінки фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах високої невизначеності, фінансових обмежень та зростання ризиків аграрного виробництва. Обґрунтовано, що традиційні детерміновані методи оцінки інвестиційних проєктів, зокрема показники чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності та дисконтованого терміну окупності, не дозволяють повною мірою врахувати специфіку аграрного сектору, пов'язану з сезонністю, кліматичними ризиками та волатильністю ринкових умов. Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінки фінансового забезпечення інвестицій, зокрема мультиіндексну методологію, стохастичні методи імітаційного моделювання Монте-Карло, аналіз реальних опціонів та багатокритеріальний аналіз рішень. Доведено доцільність їх комплексного застосування для підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень та зниження фінансових ризиків. Запропоновано інтегрований підхід до оцінки фінансового потенціалу інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, який поєднує фінансові, ризикові, стратегічні, екологічні та соціальні критерії. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств, оптимізації структури джерел фінансування та формування ефективної державної політики підтримки інвестицій у сільському господарстві.

The article examines theoretical and methodological approaches to assessing the financial support of investment activities of agricultural enterprises under conditions of high uncertainty, financial constraints, and increased risks inherent in agricultural production. The purpose of the article is to summarise and justify modern methodological approaches to assessing the financial security of investment activities of agricultural enterprises and to develop an integrated approach to assessing their investment potential, taking into account financial constraints, risks, uncertainties and specific features inherent in agricultural production. It is substantiated that traditional deterministic methods for evaluating investment projects, including net present value, internal rate of return, and discounted payback period, are

insufficient to fully account for the specific characteristics of the agricultural sector, such as seasonality, climate risks, and market volatility. The study systematizes modern methodological approaches to assessing investment financial support, including the extended multi-index methodology, stochastic Monte Carlo simulation, real options analysis, and multi-criteria decision analysis. The expediency of their integrated application is justified in order to enhance the quality of investment decision-making and reduce financial risks. An integrated approach to assessing the financial potential of investment activities of agricultural enterprises is proposed, combining financial, risk-based, strategic, environmental, and social criteria. A methodology for assessing the effectiveness of investment activities has been developed, based on a comprehensive analysis of the financial condition of the enterprise, research into cash flows, determination of investment needs, and identification of risks and factors of uncertainty. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the investment attractiveness of agricultural enterprises, optimize the structure of financing sources, and support the development of effective state policies aimed at stimulating investment in the agricultural sector.

Ключові слова: фінансове забезпечення, інвестиційна діяльність, сільськогосподарські підприємства, оцінка інвестицій, ризик, невизначеність, метод Монте-Карло, реальні опції.

Key words: financial support, investment activity, agricultural enterprises, investment assessment, risk, uncertainty, Monte Carlo simulation, real options.

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

Обмежений доступ до фінансових ресурсів, збройна агресія російської федерації, висока конкуренція на світових ринках, зростання вимог до ефективності використання ресурсів та необхідність адаптації до вимог ЄС зумовлюють сучасний розвиток аграрного сектору України. Із врахуванням цього, інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення, оскільки саме вона забезпечує технічне оновлення, підвищення продуктивності та стійкість їх функціонування. Тому розробка та вдосконалення методичних підходів до оцінки фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності, адже це дозволяє не лише об'єктивно оцінювати поточний стан фінансового потенціалу, але й прогнозувати можливості залучення інвестицій, оптимізувати структуру джерел фінансування та мінімізувати фінансові ризики. Актуалізується саме розробка комплексного підходу до оцінки, який має враховувати як кількісні показники (фінансові коефіцієнти, обсяги грошових потоків), так і якісні аспекти (інвестиційний клімат, державна підтримка, інституційні умови).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Доступність та ефективність використання фінансових ресурсів визначають рівень інвестиційної активності та конкурентоспромож-

ності аграрного бізнесу, тому проблеми фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств привертають значну увагу науковців і є предметом численних наукових публікацій як вітчизняних так і зарубіжних вчених.

Серед українських науковців значний внесок у обґрунтування теоретичних основ інвестиційної діяльності та її фінансового забезпечення зробили І.О. Бланк, який досліджував проблеми управління фінансовими та інвестиційними ресурсами підприємств, наголошуючи на важливості формування оптимальної структури капіталу для інвестиційної діяльності [1]. Проблеми фінансування інвестицій в аграрному секторі з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва та потреб державної підтримки займалися О.Д. Василик та В.М. Супрун [2]. А.Ю. Погребняк та В.С. Лопатюк досліджували методичні аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства, основними складовими якої визначено привабливість продукції підприємства, кадрову, інноваційну, фінансову, територіальну та соціальну привабливість [3].

У працях вітчизняних науковців також широко представлено дослідження фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Так, зокрема, у роботі О.П. Зорі, І.О. Яснолоба та Н.Ю. Процюк обґрунтовано, що до оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу агропродовольчої сфери необхідно застосовувати системний підхід, що базується на багатокритеріальному аналізі ефективності використання інновацій та

інвестицій у їх здійснення [4]. Автори пропонують методику комплексного (детального і діагностичного) аналізу кожної складової інвестиційно-інноваційного потенціалу, розрахунку показників ефективності використання окремих ресурсів і визначення узагальнюючого показника його рівня діагностичного аналізу з використанням узагальнюючого показника, що враховує як кількісні, так і якісні характеристики та дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони суб'єкта господарювання й формувати стратегічні орієнтири його розвитку.

Н.О. Козяр акцентує увагу на доцільності використання системи показників ефективності інвестиційної діяльності, що складається із груп показників, що характеризують рівень використання отриманих ефектів факторами виробництва і суспільством. Автор також підкреслює, що запропонована система показників та інтегральні показники як по групах, так і в цілому можуть бути розраховані на основі річних звітів сільськогосподарських підприємств, що дозволяє здійснювати цілеспрямоване управління розвитком підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей спрямованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств [5].

Дослідження І.М. Мушеника та О.С. Бурлакова присвячене обґрунтуванню системних теоретико-методологічних підвалин і практичних рекомендацій щодо управління формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств [6]. Автори підкреслюють, що форма фінансового забезпечення визначається рухом фінансових ресурсів та наданням гарантій, тому фінансове забезпечення може мати зовнішній обрис у грошовій, фінансовій і товарній формі та додатково виступати у формі гарантій.

Г.О. Хіоні розробив методичні підходи до оцінки потреби сільськогосподарського підприємства в інвестиціях для реалізації нових технологій у сільському господарстві. У центрі уваги автора — підвищення ефективності виробництва продукції сільськогосподарських підприємств у процесі оновлення техніки і запровадження нових технологій на основі оцінок величини питомих капітальних інвестицій та оптимізації машинно-тракторного парку за критеріями мінімуму питомих експлуатаційних витрат [7]. Запропонований підхід дозволяє визначити оптимальну потребу в інвестиціях за умови оптимального використання технічного оснащення та вибору оптимальної технології.

Дослідження І.В. Томащук та І.О. Томащук присвячено проблемі фінансового забезпечення

сільськогосподарських підприємств, як одного з важливих важелів забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності. Автори відзначають необхідність комплексного аналізу фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств шляхом визначення інтегрованого показника із використанням агрегованих компонентів, а саме оцінки економічної ефективності та ресурсного потенціалу, аналіз джерел фінансування, ліквідності, платоспроможності, рівня фінансової стійкості та ділової активності [8].

Отже, проведений аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що науковці однакостайні в думці щодо необхідності застосування комплексного, інтегрованого підходу до оцінки фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, який враховує специфіку аграрного виробництва, що відзначається високим рівнем ризиків, сезонністю виробництва та великою потребою в модернізації та технічному оновлення основних засобів.

Проблеми фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств є темою дослідження багатьох провідних зарубіжних вчених, які значною мірою зосереджені на структурі капіталу, ролі державної підтримки, кредитних обмеженнях та удосконаленні методичних підходів до оцінювання інвестиційної діяльності. Серед науковців, які досліджували проблеми фінансового забезпечення інвестиційної діяльності, варто відзначити роботи таких авторів як Стюарт К. Майєрс та Ніколас С. Маджлуж, які розробили теорію ієрархії фінансування, що пояснює переваги у виборі джерел фінансування інвестицій, починаючи з внутрішніх ресурсів, потім боргових зобов'язань і лише в крайньому випадку — емісії акції, що пояснює переваги підприємств у виборі джерел фінансування інвестицій [9]. Модель пропонує пояснення для кількох аспектів корпоративної фінансової поведінки, включаючи тенденцію покладатися на внутрішні джерела коштів та віддавати перевагу боргу над власним капіталом у разі потреби у зовнішньому фінансуванні. М. Міллер та Ф. Модільяні, автори теореми Міллера-Модільяні, досліджували вплив структури капіталу на вартість компанії та її інвестиційні рішення та вплив на прибутковість власного капіталу використання позикового капіталу як джерела фінансування. І хоча їхні моделі ґрунтувалися на ідеальних ринках, проте вони заклали підґрунтя для подальших наукових пошуків у цій сфері [10].

Дослідження Найджела Кі показують, що вищий дохід поза сільським господарством призводить до більших запозичень, капітальних витрат, інтенсивності капіталомісткості, використання сільськогосподарської праці, обсягу виробництва, доходів фермерських господарств та продуктивності, а федеральні програми, що сприяють доступу до кредитів для фермерів з обмеженими ресурсами, можуть збільшити інвестиції в сільське господарство та відповідно, продуктивність [11]. Про потенційно негативний вплив кредитних обмежень на економічний розвиток свідчать роботи, що присвячені аналізу фінансових обмежень у малих господарствах, які доводять, що обмежений доступ до кредитів є системною перешкодою для реалізації інвестиційних проєктів [12]. Водночас макроекономічні дослідження свідчать про тісний взаємозв'язок між фінансовою доступністю, продуктивністю та обсягами інвестицій і відзначають помітний вплив фінансових обмежень на вартість фірми та прибутковості акцій [13].

Невизначеність, характерна для сільськогосподарського виробництва, та необхідність більш точно оцінювати інвестиційні рішення актуалізують дослідження з удосконалення методик оцінювання ефективності інвестиційної діяльності, які ґрунтуються на інтегрованих підходах, що поєднують класичні методи з аналізом ризиків, чутливості та застосуванням реальних опціонів [14, 15]. Отже, аналізовані дослідження підтверджують, що оцінка фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств має ґрунтуватися на комплексному підході й повинна враховувати як показники доступності фінансових ресурсів, інституційні чинники (земельні відносини, державна підтримка) так і сучасні інструменти аналізу інвестицій за умов ризиків та невизначеностей.

Проте, незважаючи на ці ґрунтовні дослідження, є потреба в обґрунтуванні інтегрованих методологічних підходів, що поєднують фінансові коефіцієнти, аналіз грошових потоків та якісні фактори, що дозволить забезпечити цілісну оцінку фінансової спроможності інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств із врахуванням особливостей аграрного виробництва таких як його біологічна природа, тривалі виробничі цикли та висока залежність від факторів навколишнього природного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення та обґрунтування сучасних методичних підходів до оцінки фінан-

сового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств і розробка інтегрованого підходу до оцінювання їх інвестиційного потенціалу з урахуванням фінансових обмежень, ризиків, невизначеностей та специфіки, що притаманні аграрному виробництву.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінка фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств ґрунтується на аналітичній та прогностичній складовій, які охоплюють сукупність методів та інструментів, що дозволяють спрогнозувати його розвиток та прийняти ефективні управлінські рішення. Вона спрямована на оптимізацію використання фінансових ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства [16]. Проте традиційні методики не адаптовані до динамічних зовнішніх шоків, спричинених війною, кліматичними змінами та ринковою нестабільністю, що обмежує їхню ефективність. А інтеграція цифрових технологій в аналіз гальмується низькою цифровою грамотністю, слабкою інфраструктурою та проблемами кібербезпеки, попри пропозиції сучасних методів (GARCH, стохастичне моделювання). Також бракує стандартизації підходів, що ускладнює порівняння результатів. Отже, потрібні адаптивні, технологічні та уніфіковані методи оцінки, відповідні реаліям сектору [17].

Ефективне фінансове забезпечення інвестиційної діяльності є не просто статичним фінансуванням, а динамічною адаптивною системою, що передбачає аналітичну та прогностичну підтримку, що спрямована на оптимізацію ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення сталого розвитку. Застосування методичних підходів, що ґрунтуються на такій системі, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у фінансовому середовищі та забезпечує стаке фінансування. Тобто, ефективне фінансове забезпечення — це не одноразове інвестування ресурсів, а безперервний, адаптивний процес, який передбачає постійний моніторинг, прогнозування та прийняття стратегічних управлінських рішень у відповідь на зміну динамічних економічних, інституційних та екологічних факторів.

Традиційний фінансовий аналіз передбачає аналіз фінансової звітності, та ключових показників діяльності. Це дає змогу оцінити загальний фінансовий стан і стійкість бізнесу. Дослідження балансу, завіту про прибутки і збитки дозволяє розрахувати коефіцієнти, пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю, прибутковістю та ефективністю [17]. Такі коефіцієнти є

фундаментальними для оцінки можливості сільськогосподарського підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання (ліквідність), управляти борговими зобов'язаннями (платоспроможність) і визначати ефективні механізми фінансування та підвищення конкурентоспроможності таких підприємств, які стикаються з додатковим тиском через сезонні коливання цін та технологічну трансформацію [18].

Банки використовують традиційні методи аналізу фінансового стану (ліквідність, платоспроможність, параметри оборотного капіталу) для оцінки ризиків, особливо з огляду на низьку прибутковість у сільському господарстві, що вказує на те, що ці методи формують критичний рівень для прийняття рішень щодо зовнішнього фінансування, зокрема банківського кредитування. Тобто, вони є не просто інформативними інструментами, а й нормативними для фінансових установ для впливу на ризики, притаманні сільському господарству.

Оцінка інвестиційної прибутковості підприємств найчастіше передбачає використання методів дисконтованого грошового потоку (Discounted Cash Flow, DCF), таких як чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV), внутрішньої норми прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) та дисконтованого терміну окупності (Discounted Pay-Back Period, DPP). Проте на практиці, через легкість застосування та інтерпретації результатів, в тому числі й у сільському господарстві, перевага надається методу чистої приведеної вартості [19].

Проте, не зважаючи на широке застосування, методи дисконтованого грошового потоку мають значні обмеження, що звужує сферу їх використання (табл. 1).

Перш за все вони є значною мірою детермінованими і не дозволяють оцінити всі ризики та невизначеності, що притаманні сільськогосподарському виробництву [19]. Також інвестиційні проекти в сільському господарстві мають довші часові горизонти та волатильність (наприклад ринковий попит, коливання цін) і менший контроль над умовами виробництва та зовнішніми умовами, що робить традиційні методи необ'єктивними для реальної оцінки їх ефективності [20]. Як наслідок, використання методів DCF може мати наслідком прийняття необґрунтованих управлінських рішень в умовах високих ризиків та невизначеностей [19].

Таблиця 1. Характеристика методів дисконтованого грошового потоку для оцінки інвестиційних проектів у сільському господарстві

Метод	Принцип методу	Переваги методу	Обмеження методу
Чиста теперішня вартість, NPV	Різниця між сумою дисконтованих грошових потоків, отриманих від проекту, і витратами, пов'язаними з реалізацією проекту	Дозволяє порівнювати і оцінювати різні грошові потоки, отримані в різні періоди часу, враховує вартість грошей у часі	Детермінований, не враховує ризики і невизначеності, високу волатильність та управлінські рішення
Внутрішня норма прибутковості, IRR	Ставка дисконтування, яка робить чисту приведену вартість (NPV) усіх грошових потоків рівною нулю	Підходить для аналізу проектів довгострокових вкладень для порівняння потенційних показників річної прибутковості з часом	Детермінований, може мати/не мати декілька норм дохідності, не враховує масштаби проекту, не підходить для проектів з високою невизначеністю
Дисконтований термін окупності, DPP	Термін, необхідний для повернення вкладених інвестицій у проект за рахунок чистого грошового потоку з урахуванням ставки дисконтування	Дозволяє точніше визначити термін окупності інвестиційного проекту	Детермінований, не враховує грошові потоки після періоду окупності та загальну прибутковість, не підходить для довгострокових сільськогосподарських проектів з високими ризиками та невизначеністю

Джерело: сформовано на основі [19, 20].

Отже, використання виключно методів дисконтованого грошового потоку для оцінки інвестиційних проектів у середовищі, що характеризується високою невизначеністю, такому як сільське господарство, може призвести до прийняття помилкових інвестиційних рішень, недооцінки ризиків та втрати можливостей приймати гнучкі управлінські рішення. Проблема полягає не тільки в тому, що ці методи є детермінованими, а в тому, що їх застосування може призвести до неефективних управлінських рішень, що вимагає необхідності застосування стохастичних методів, які є більш надійними і дозволяють врахувати ризики і невизначеності притаманні сільському господарству.

Тому традиційні методи дисконтованого грошового потоку можуть бути доповнені відносно простими, дієвими і зручними методами, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Такими є аналіз чутливості та сценарний аналіз, а також метод "Дерева рішень". Аналіз чутливості є методом, який використовують для визначення того, які індивідуальні ризики або інші джерела невизначеності мають найбільший потенційний вплив на кінцеві

результати проєкту, а аналіз сценаріїв дозволяє оцінювати сценарії з метою прогнозування їх впливу на цілі проєкту [21]. Взаємодоповнююче застосування цих методів є доцільним при дослідженні ризиків інвестиційного проєкту, за умов коли певні фактори невизначеності не можна чітко відокремити і зміна такого фактору призводить до зміни інших чинників.

Метод "Дерева рішень" може бути використаний як допоміжний інструмент під час застосування сценарного аналізу або у ситуації, коли рішення, що приймаються залежить від попередніх рішень і визначає шляхи подальшого розвитку сценаріїв [22]. Цей метод доцільно застосовувати з метою оцінки ризиків тих інвестиційних проєктів, що мають різні варіанти розвитку, що дає можливість отримати комплексну оцінку ефективності.

Проте застосування більш комплексних методів до оцінки інвестицій у сільськогосподарських проєктах дозволить отримати аналітичну основу для ухвалення рішень з урахуванням ризиків. Сучасні методичні підходи до оцінки інвестицій можна розділити на три групи:

- мультиндексна методологія;
- стохастичні моделі, що використовують метод Монте-Карло;
- аналіз реальних опціонів (Real Options Analysis, ROA).

Мультиндексна методологія використовується для визначення очікуваної дохідності та сприйнятих ризиків і особливо є актуальною для оцінки інвестицій у сільськогосподарських проєктах, де невизначеність та управлінська гнучкість не є значними, а результати легко прогнозуються, оскільки вартість інвестицій, витрати на експлуатацію і обслуговування, доходи та залишкова вартість відомі на етапі планування проєкту [19]. Методологія використовує дві окремі групи показників для оцінки очікуваної дохідності проєкту та рівня сприйняття ризику. Перша група представлена чистою приведеною вартістю, індексом доходів і витрат, додатковою дохідністю, індексом річної рентабельності інвестицій та мінімальної норми привабливості. Друга група представляє рівень сприйняття ризиків, притаманних проєкту, і визначається із використанням мінімального коефіцієнта привабливості, внутрішньої норми дохідності, індексу окупності, як показника ризику неповернення інвестованого капіталу та ступеня зобов'язань щодо доходу для операційного ризику, управлінського та бізнес ризику [23]. Використання індикаторів економічної дохідності, ризику та чутливості, тобто показників класичної методології, дозволяє

стверджувати, що мультиндексна методологія перевершує інші детерміністичні підходи, оскільки надає більш кваліфіковану інформацію, використовуючи ті самі вхідні дані.

Отже, мультиндексна методологія позиціонується як більш структурований та комплексний детермінований підхід, в порівнянні з методами дисконтованого грошового потоку, недоліком якої є обмежена варіативність. Ця методологія може використовуватися як перехідний метод, який дозволяє формалізувати включення ризику та чутливості в межах детермінованої структури, що в разі високої варіативності дозволяє використовувати стохастичні методи, такі як метод Монте-Карло та аналіз реальних опціонів.

Метод Монте-Карло базується на теорії ймовірності та є синтезом двох кількісних методів оцінки ризику — аналізу чутливості та сценарного аналізу і вважається найбільш ефективним інструментом оцінки ризику та урахування невизначеності під час ухвалення рішення щодо реалізації інвестиційного проєкту [22]. Імітаційне моделювання Монте-Карло є стохастичним підходом, який є вирішальним для визначення рівня сприйняття ризиків, особливо для сільськогосподарських інвестиційних проєктів, в яких варіативність ключових параметрів (доходи, витрати) є суттєвою, а метод Монте-Карло генеруючи можливі сценарії та розподіляючи їх ймовірності, дозволяє розрахувати середнє значення чистої теперішньої вартості, ймовірність її негативного значення, вартість ризику та умовну вартість ризику і допомагає подолати обмеження методів дисконтованого грошового підходу шляхом імовірнісного погляду на отримані результати [19].

Можливості методу Монте-Карло обробляти варіативність ключових параметрів інвестиційних проєктів, як правило пов'язаних з доходами та витратами, які стосуються невизначеностей у сільському господарстві включаючи такі фактори як коливання врожайності через погодні умови або волатильність цін через зміни ринкових умов, дозволяє отримати надійну кількісну основу для моделювання цих імовірнісних елементів. Отже застосування методу дозволяє перемістити оцінку за межі певних граничних значень до спектру можливих оптимальних результатів, покращуючи прийняття рішень та управління ризиками в умовах невизначеностей, що притаманні сільськогосподарським інвестиційним проєктам.

Значимим методом для оцінки сільськогосподарських інвестиційних проєктів, особливо інноваційних, є аналіз реальних опціонів. На відміну від традиційних методів (чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми прибут-

ковості), які фіксують рішення на початку проєкту, цей метод дозволяє враховувати стратегічну гнучкість управління і коригувати рішення у часі в разі зміни факторів [25]. ROA розглядає інвестиційний проєкт як набір опціонів, які надають право, але не зобов'язують інвесторів здійснювати певні дії залежно від ринкової ситуації [26]. Практичне застосування методу реальних опціонів дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише краще оцінювати інвестиційні можливості, а й підвищувати ефективність стратегічного управління. Водночас важливо враховувати, що цей підхід має певні обмеження у застосуванні, зокрема складність розрахунків, необхідність точного визначення параметрів моделі та обґрунтованого використання відповідного типу опціонів для конкретного проєкту [27].

Метод аналізу реальних опціонів визначає цінність стратегічного управління інвестицією в початкову вартість інвестиційного проєкту і це підкреслює, що метод є не просто ще одним інструментом оцінки ризиків — це метод оцінки стратегічної адаптивності, яка необхідна для успішної реалізації інвестиційних проєктів у сільському господарстві. Отже, враховуючи значні часові лаги та високу волатильність аграрного виробництва, здатність адаптуватися до змін в процесі інвестування є значним джерелом цінності, яку методи дисконтованого грошового потоку не враховують, що визначає аналіз реальних опціонів важливим для більш точної і всебічної оцінки інвестиційних рішень [19].

Проведений аналіз свідчить, що існує низка методів та критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проєктів, застосування яких на практиці може призвести до отримання суперечливих результатів. Окрім того зазначені методи не дозволяють врахувати всі виклики та ризики, що виникають при реалізації інвестиційних проєктів у сільському господарстві України, а саме такі як зміна клімату, ринкових умов, уподобань споживачів, збоїв в глобальних ланцюгах постачання, правові та інституційні обмеження, необхідність забезпечення продовольчої безпеки та врахування відповідності інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств принципам стійкості та критеріям сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку є однією з основних парадигм сучасного світу, визначає вектор розвитку економіки, суспільства та навколишнього середовища і набуває особливого значення у сфері сільського господарства, де екологічні та соціальні аспекти тісно переплітаються з економічними. Тому для забезпечення балансу між економічною ефективністю

сільськогосподарського виробництва та екологічною стійкістю при прийнятті інвестиційних рішень виникає необхідність у застосуванні математичних моделей, які допомагають оптимізувати управлінські рішення з пов'язані з управлінням аграрними ресурсами. Серед таких інноваційних інструментів, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз альтернатив і забезпечують системний підхід до розв'язання складних управлінських завдань в умовах невизначеності та ризику, виділяють методи багатокритеріального аналізу (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA).

Багатокритеріальні методи прийняття рішень становлять складну інтелектуальну систему аналізу та оцінки альтернативних варіантів управлінських стратегій. Їх основною відмінністю є здатність комплексно оцінювати різноспрямовані показники, що мають неоднорідну природу та різний ступінь впливу на кінцевий результат, що на відміну від традиційних підходів, де домінує лінійна логіка оцінювання, дозволяє створювати багатовимірну матрицю порівняння, яка враховує складні взаємозв'язки між чинниками [28].

Ці методи поєднують кількісні (моделі ефективності) якісні (точки зору зацікавлених сторін) елементи, що робить їх особливо корисним у ситуаціях, коли є сукупність критеріїв, які не можливо порівняти або коли є численні точки зору зацікавлених сторін [30]. Це свідчить про те, що методи багатокритеріального аналізу виходять за межі оцінки суто фінансових показників і дозволяють враховувати стратегічні, соціальні та екологічні чинники. Тобто застосування методів MCDA для оцінки інвестицій у сільському господарстві, особливо з огляду на їх суспільну роль у забезпеченні сталого розвитку, вимагає рамкової основи, яка може інтегрувати різноманітні, кількісні й якісні, критерії та інтереси зацікавлених сторін, що робить процес прийняття інвестиційних рішень більш надійним, прозорим та ефективним.

У таблиці 2 наведено характеристику сучасних методичних підходів до оцінки інвестиційних проєктів у сільському господарстві.

Отже, традиційні методи дисконтованих грошових потоків (NPV, IRR, DPP) є детермінованими і не дозволяють адекватно оцінити ризики, невизначеності та гнучкість управлінських рішень, що притаманні більшості інвестиційних проєктів у сільському господарстві та не надають повної перспективи всіх можливих варіантів розвитку ситуацій, особливо в умовах високих ризиків. Тому послідовна критика недостатності традиційних методів для оцінки

Таблиця 2. Характеристика комплексних методів оцінки інвестицій у сільськогосподарських проєктах

Метод	Мета застосування	Ключові особливості	Переваги застосування
Мільтиіндексна методологія (MIM)	Структурована оцінка інвестиційних проєктів з незначною невизначеністю	Використовує дві групи показників для оцінки очікуваної дохідності проєкту та рівня сприйняття ризику	Забезпечує комплексний детермінований аналіз
Імітаційне моделювання Монте-Карло (MCS)	Кількісна оцінка ризиків та невизначеності	Генерує сценарії розвитку на основі ймовірнісних розподілів ключових параметрів	Дозволяє обробляти варіативність ключових параметрів інвестиційних проєктів, як правило пов'язаних з доходами та витратами, які стосуються невизначеностей
Аналіз реальних опціонів (ROA)	Оцінка управлінської гнучкості та стратегічної адаптивності	Враховує стратегічну гнучкість управління і коригує рішення у часі в разі зміни факторів	Дозволяє сільськогосподарським підприємствам підвищувати ефективність стратегічного управління
Багатокритеріальний аналіз рішень (MCDA)	Прийняття рішень з урахуванням множинних, часто суперечливих критеріїв та точок зору	Послугує якісні та кількісні елементи	Дозволяє інтегрувати фінансові, екологічні, соціальні та стратегічні цілі, що забезпечує ефективність прийняття інвестиційних рішень у аграрному секторі

Джерело: сформовано на основі [19, 20, 31].

ефективності фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств формує підґрунтя для подальшого розвитку методичних підходів. Тому для ефективної і оптимальної оцінки інвестиційних рішень в сільському господарстві виникає необхідність переходу від детермінованих до стохастичних підходів та методик, заснованих на реальних опціонах, що є необхідним для відображення справжньої цінності та профілю ризику інвестиційного проєкту.

Проведене дослідження свідчить, що комплексна оцінка фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств вимагає мультикомплексного підходу, що поєднує фундаментальний фінансовий аналіз (ліквідність, платоспроможність, структура капіталу) із стохастичними методами оцінки ефективності інвестиційної діяльності в аграрній сфері. І хоча традиційні методи дисконтованих грошових потоків надають базове розуміння, притаманний їм детермінований характер робить їх недостатньо об'єктивними для прийняття інвестиційних рішень за умов високої волатильності та невиз-

наченості сільськогосподарських проєктів.

Натомість, сучасні методичні підходи, такі як мільтиіндексна методологія, пропонують більш структуровану детерміновану оцінку, тоді як імітаційне моделювання Монте-Карло та аналіз реальних опціонів є вирішальними при кількісній оцінці ризиків та гнучкості прийняття управлінських рішень за умов високої волатильності. Методи багатокритеріального аналізу рішень надають рамкову основу для інтеграції різновекторних, часто суперечливих цілей та точок зору зацікавлених сторін, виходячи за межі суто фінансових показників. Результатом їх застосування буде підвищення ефективності фінансового забезпечення інвестиційної діяльності, яке буде ґрунтуватися на диверсифікованих джерелах фінансування і включатиме власні фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств, банківські кредити, гранти, субсидії та стратегічні програми державної підтримки, що буде сприяти мінімізації ризиків та формуванню сприятливих результатів інвестиційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розглянуті методичні підходи до оцінки фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств дозволять здійснювати комплексну оцінку їх фінансового потенціалу та ефективності його використання в інвестиційних проєктах. Запропонована методика, що включає аналіз фінансового стану, оцінку грошових потоків, визначення інвестиційних потреб, ризиків та невизначеностей і передбачає інтегральну оцінку ефективності інвестування, що враховує специфіку сільськогосподарського виробництва та дозволяє визначити фактори, що впливають на успішність інвестиційної діяльності.

Застосування сучасних методичних підходів дозволить сільськогосподарським підприємствам об'єктивно оцінювати власний фінансовий потенціал для реалізації інвестиційних проєктів, визначити оптимальну структуру джерел фінансування, підвищити власну інвестиційну привабливість для зацікавлених інвесторів і кредиторів, обґрунтувати потребу й

обсяги інвестиційних ресурсів, покращити якість продукції та підтримувати збалансований сталий розвиток — економічний, соціальний та екологічний.

Література:

1. Бланк І.А. Управління капіталом. Видавництво "Ельга", 2004. 576 с.
2. Василик О.Д., Супрун В. М. Фінансово-кредитний механізм розвитку агропромислового комплексу. Фінанси, облік і аудит: Зб. наук. пр. 2003. Вип. 1. С. 15—23.
3. Погребняк А.Ю., Лопатюк В.С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. "Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут", 2023. № 26. С. 79—83. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>
4. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Процюк Н.Ю. Методичні підходи оцінки та аналізу інвестиційно-інноваційного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. вип. 9 (09). С. 133—137. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-21>.
5. Козяр Н. О. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 16. С. 67—76. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.16.67](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.16.67)
6. Мушеник І.М., Бурлаков О.С. Оцінка стану фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Сталий розвиток економіки, 2017. № 2 (35), С. 133—138. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/284>
7. Хіоні Г.О. Методичні підходи до оцінки потреби інвестицій сільськогосподарського підприємства у нову технологію. Економіка АПК, (2020). № 27 (10), С. 118—124. DOI: [10.32317/2221-1055.202010118](https://doi.org/10.32317/2221-1055.202010118).
8. Томашук І.В., Томашук І.О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. Modern Economics, 2022. № 34, С. 104—115. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/assessment-of-financial-support-for/> DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15)
9. Stewart C. Myers, Nicholas S. Majluf Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. Journal of Financial Economics, Volume 13, Issue 2, June 1984, P. 187—221 [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
10. Franco Modigliani, Merton H. Miller, The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. The American Economic Review, 1958. Vol. 48, №. 3, P. 261—297. URL: <https://www.jstor.org/stable/1809766>
11. Key N. Off-farm Income, Credit Constraints, and Farm Investment. Journal of Agricultural and Applied Economics. 2020, № 52 (4). P. 642—663. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-agricultural-and-applied-economics/article/offfarm-income-credit-constraints-and-farm-investment/FD4EC98F8F9AAB3AD0E5366F73C1EF9E> DOI: [10.1017/aae.2020.25](https://doi.org/10.1017/aae.2020.25).
12. Ali D. A., Deininger K., Duponchel M. Credit constraints and agricultural productivity: Evidence from rural areas of Ethiopia. Journal of Development Studies. 2014. Vol. 50, No. 5. P. 668—686. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2014.887687>
13. Lamont O., Polk C., Saa-Requejo J. Financial constraints and stock returns. Review of Financial Studies. 2001. Vol. 14, №. 2. P. 529—554. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/14.2.529>
14. Liesivaara P., Myyra S. Investment under uncertainty: Applying real options to agriculture. Agricultural Finance Review. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 507—526. DOI: <https://doi.org/10.1108/AFR-05-2014-0017>
15. Cortazar G., Schwartz E.S., Salinas M. Evaluating environmental investments: A real options approach. Management Science. 2001. Vol. 47, No. 1. P. 32—50. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.32.10665>
16. Савчук В., Собченко М. Методичні підходи до дослідження забезпечення фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління", 2025. Вип. 57, С. 34—43. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/218> DOI: doi.org/10.32703/2664-2964-2025-57-34-43
17. Рижикова Н.І., Остапенко Р.М., Бірченко Н.О., Луценко О.А. Оцінка обліково-економічної стійкості аграрних підприємств України на мікрорівні: інформаційно-аналітичний підхід. Академічні візії, 2025. Випуск 42. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1891> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15437666>
18. Lezhanina V. Financial analysis tools for assessing the investment attractiveness of agricultural projects in the United States. The American Journal of Management and Economics Innovations, 2025. 7 (06), 08—14. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue06-2>
19. Vilani, L.; Zanin, A.; Lizot, M.; Trentin, M.G.; Afonso, P.; Lima, J.D.d. A Framework for Investment and Risk Assessment of Agricultural Projects. J. Risk Financial Manag. 2024, 17, 378 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17090378>
20. Loren W Tauer. Investment analysis in agriculture. Cornell University, Department of

Applied Economics and Management. 2000. Staff Papers 14763. DOI: 10.22004/ag.econ.14763

21. Бургов О.В., Бургова О.О., Лук'янчук І. О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. Інвестиції: практика та досвід, 2023. № 3. Ст. 80—86. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/13980233-3182-4501-bc25-a17c6f84bf7b/content> DOI: 10.32702/2306-6814.2023.3.80

22. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020. Том 31 (70). № 6. С. 99—106. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-17>

23. Souza, A., de Oliveira, A. M. M., Fossile, D. K., Oguchi Ogu, E., Dalazen, L. L., & da Veiga, C. P. Business Plan Analysis Using Multi-Index Methodology: Expectations of Return and Perceived Risks. Sage Open, 2020. 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900171>

24. Gitman Lawrence J., Chad J. Zutter. Principios de administracion financiera Decimosegunda edicion PEARSON EDUCACION, Mexico, 2012. 720 p. URL: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf

25. Шестаков Д.Ю. Метод реальних опціонів як інструмент оцінки проєктів з високою невизначеністю. Business Inform, 2019. № 2. С. 102—108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-102-108>

26. Black F., Scholes M. The Pricing of Options and Corporate Liabilities. Journal of Political Economy, 1973. Vol. 81, №. 3. P. 637—654. URL: <https://www.jstor.org/stable/1831029>

27. Чубук А.П., Кононенко Н. С. Методи оцінки реальних опціонів та їх застосування при аналізі інвестиційних проєктів. Економіка та суспільство, 2025. Випуск № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-97>

28. Глущенко М. Методи розв'язку багатокритеріальної задачі оптимізації механізмів фінансової підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Інвестиційно-інноваційна діяльність, бюджетна і податкова політика, 2015. Вип. 2 (112). С. 23—27.

29. Lialia E., Prentzas A., Tafidou A., Moulogianni C., Kouriati A., Dimitriadou E., Kleisiari C., Bournaris T. Optimizing Agricultural Sustainability Through Land Use Changes Under the CAP Framework Using Multi-Criteria Decision Analysis in Northern Greece. Land, 2025, № 14, 1658. <https://doi.org/10.3390/land14081658>

30. Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA/MCDM) URL: <https://www.1000minds.com/decision-making/what-is-mcdm-mcda>

References:

1. Blank, I. A. (2004), *Upravlinnia kapitalom [Capital management]*, Elga Publishing House, Kyiv, Ukraine.

2. Vasylyk, O. D., & Suprun, V. M. (2003), "Financial and credit mechanism for the development of the agro-industrial complex", *Finance, Accounting and Auditing: Collection of Scientific Papers*, vol. 1, pp. 15—23.

3. Pohrebniak, A. Yu., & Lopatiuk, V. S. (2023), "Assessment of enterprise investment attractiveness", *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 26, pp. 79—83. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>

4. Zoria, O. P., Yasnolob, I. O., & Protsiuk, N. Yu. (2023), "Methodological approaches to assessment and analysis of investment and innovation potential", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 9 (09), pp. 133—137. <https://doi.org/10.32782/dees.9-21>

5. Koziar, N. O. (2019), "Methodological approaches to assessing investment activity of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 67—76. <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2019.16.67>

6. Mushenyk, I. M., & Burlakov, O. S. (2017), "Assessment of the state of financial support of agricultural enterprises", *Sustainable Economic Development*, vol. 2 (35), 133—138, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/284> (Accessed 10 Jan 2026).

7. Khioni, H. O. (2020), "Methodological approaches to assessing investment needs of agricultural enterprises for new technology", *Economy of Agro-Industrial Complex*, vol. 27(10), pp. 118—124. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202010118>

8. Tomashuk, I. V., & Tomashuk, I. O. (2022), "Assessment of financial support for functioning and development of agricultural enterprises", *Modern Economics*, vol. 34, 104—115. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15)

9. Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984), "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, vol. 13(2), pp. 187—221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)

10. Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958), "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment", *The American Economic Review*, vol. 48(3), pp. 261—297, available at: <https://doi.org/10.3386/w2630>

www.jstor.org/stable/1809766 (Accessed 10 Jan 2026).

11. Key, N. (2020), "Off-farm income, credit constraints, and farm investment", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, vol. 52 (4), pp. 642—663. <https://doi.org/10.1017/aae.2020.25>

12. Ali, D. A., Deininger, K., & Duponchel, M. (2014), "Credit constraints and agricultural productivity: Evidence from rural areas of Ethiopia", *Journal of Development Studies*, vol. 50 (5), pp. 668—686. <https://doi.org/10.1080/00220388.2014.887687>

13. Lamont, O., Polk, C., & Saa-Requejo, J. (2001), "Financial constraints and stock returns", *Review of Financial Studies*, vol. 14 (2), pp. 529—554. <https://doi.org/10.1093/rfs/14.2.529>

14. Liesivaara, P., & Myyra, S. (2014), "Investment under uncertainty: Applying real options to agriculture", *Agricultural Finance Review*, vol. 74 (4), pp. 507—526. <https://doi.org/10.1108/AFR-05-2014-0017>

15. Cortazar, G., Schwartz, E. S., & Salinas, M. (2001), "Evaluating environmental investments: A real options approach", *Management Science*, vol. 47 (1), pp. 32—50. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.32.10665>

16. Savchuk, V., & Sobchenko, M. (2025), "Methodological approaches to studying financing provision for agricultural enterprise development", *Collection of Scientific Papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series: Economics and Management*, vol. 57, pp. 34—43. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2025-57-34-43>

17. Ryzhykova, N. I., Ostapenko, R. M., Birchenko, N. O., & Lutsenko, O. A. (2025), "Assessment of accounting and economic sustainability of agricultural enterprises of Ukraine at the micro level: Information and analytical approach", *Academic Visions*, vol. 42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15437666>

18. Lezhanina, V. (2025), "Financial analysis tools for assessing the investment attractiveness of agricultural projects in the United States", *The American Journal of Management and Economics Innovations*, vol. 7 (06), pp. 08—14. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue06-2>

19. Vilani, L., Zanin, A., Lizot, M., Trentin, M. G., Afonso, P., & de Lima, J. D. (2024), "A framework for investment and risk assessment of agricultural projects", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17, 378. <https://doi.org/10.3390/jrfm17090378>

20. Tauer, L. W. (2000), "Investment analysis in agriculture", *Cornell University, Department of Applied Economics and Management. Staff Paper*, vol. 14763. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.14763>

21. Buhrov, O. V., Buhrova, O. O., & Lukianchuk, I. O. (2023), "Sensitivity and scenario analysis in risk management of investment projects", *Investments: Practice and Experience*, vol. 3, pp. 80—86. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.80>

22. Hulyk, T. V., & Horb, Ye. Yu. (2020), "Methods for evaluating investment project efficiency under risk and uncertainty", *Scientific Notes of Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, vol. 31 (70) (6), pp. 99—106. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-17>

23. Souza, A., de Oliveira, A. M. M., Fossile, D. K., Ogu, E. O., Dalazen, L. L., & da Veiga, C. P. (2020), "Business plan analysis using multi-index methodology", *Expectations of return and perceived risks. SAGE Open*, vol. 10(1), <https://doi.org/10.1177/2158244019900171>

24. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012), *Principios de administracion financiera*, 12th ed., Pearson Educacion, Mexico, available at: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf (Accessed 10 Jan 2026).

25. Shestakov, D. Yu. (2019), "Real options method as a tool for evaluating projects with high uncertainty", *Business Inform*, vol. 2, pp. 102—108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-102-108>

26. Black, F., & Scholes, M. (1973), "The pricing of options and corporate liabilities", *Journal of Political Economy*, vol. 81 (3), pp. 637—654, available at: <https://www.jstor.org/stable/1831029> (Accessed 10 Jan 2026).

27. Chubuk, L. P., & Kononenko, N. S. (2025), "Methods for evaluating real options and their application in investment project analysis", *Economy and Society*, vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-97>

28. Hlushchenko, M. (2015), "Methods for solving multi-criteria optimization problems of financial support mechanisms for foreign economic activity entities", *Investment and Innovation Activity, Budget and Tax Policy*, vol. 2 (112), pp. 23—27.

29. Lialia, E., Prentzas, A., Tafidou, A., Moulougianni, C., Kouriati, A., Dimitriadou, E., Kleisiari, C., & Bournaris, T. (2025), "Optimizing agricultural sustainability through land use changes under the CAP framework using multi-criteria decision analysis in Northern Greece", *Land*, vol. 14, 1658. <https://doi.org/10.3390/land14081658>

30. Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA/MCDM) (2026), available at: <https://www.1000-minds.com/decision-making/what-is-mcdm-mcda> (Accessed 10 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 23.01.2026 р.

УДК656.07:338.47

Г. Я. Левків,**д. е. н., Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна****ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>****Г. З. Леськів,****к. т. н., Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,****Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу м. Івано-Франківськ, Україна****ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>****М. О. Хаврел,****магістр, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна****ORCIDID: <https://orcid.org/0009-0004-4972-1113>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.108

ФАКТОР БЕЗПЕКИ ПРИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Н. Levkiv,**Doctor of Economic Sciences, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine****Н. Leskiv,****PhD in Technical Sciences,****Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine****М. Khavrel,****Master, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine**

THE SAFETY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN TODAY'S CONDITIONS

Мета дослідження полягає у розкритті ролі фактора безпеки як визначального елементу планування, проектування та управління розвитком логістичної інфраструктури у нашій країні в умовах сьогодення та у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення її стійкості. Об'єктом дослідження є процес розвитку логістичної інфраструктури у нашій країні в умовах підвищених безпекових ризиків. Умови сьогодення у нашій країні характеризуються високою мінливістю логістичних потоків, нерівномірним навантаженням на транспортні коридори, обмеженнями пропускної спроможності окремих вузлів і зростанням частоти інцидентів, що впливають на швидкість, вартість і прогнозованість доставки. За таких обставин розвиток логістичної інфраструктури має спиратися не лише на економічні критерії ефективності, а й на системне врахування безпеки як ключової умови функціональної стійкості. У межах теми безпека розглядається як інтегрований підхід, що охоплює фізичний захист критичних об'єктів, організації готівності до кризових сценаріїв, кібербезпеку цифрових систем логістики та захист інформації про маршрути і вантажі. Показано, що домінування точкових рішень, наприклад посилення охорони окремого складу без резервування маршрутів або без відпрацьованих процедур відновлення, не забезпечує належної безперервності постачання. Обґрунтовано доцільність підходу, за якого безпекові вимоги закладаються ще на стадії вибору локації, технічного завдання і проектування, а також підтримуються на етапі експлуатації через моніторинг стану інфраструктури, регламенти доступу, резервне електроживлення, дублювання критичних сервісів і регулярні навчання персоналу.

Акцентовано, що цифровізація логістики одночасно підвищує керованість процесів і посилює вразливість до кібератак, тому потрібні сегментація мереж, багатофакторна автентифікація, резервне копіювання з перевіркою відновлення, а також контроль прав доступу до даних. Окремо підкреслено перспективність застосування технологій на базі штучного інтелекту для раннього виявлення аномалій у потоках, прогнозування заторів і підтримки диспетчеризації за умови належного захисту даних і чіткої відповідальності за управлінські рішення.

The purpose of the study is to reveal the role of the security factor as a determining element of planning, designing and managing the development of logistics infrastructure in our country in the current conditions and in the formation of practical recommendations for increasing its stability. The object of the study is the process of developing logistics infrastructure in our country in conditions of increased security risks. Current conditions in our country are characterized by high variability of logistics flows, uneven load on transport corridors, limitations in the capacity of individual nodes and an increase in the frequency of incidents that affect the speed, cost and predictability of delivery. Under such circumstances, the development of logistics infrastructure should be based not only on economic efficiency criteria, but also on the systematic consideration of security as a key condition for functional stability. Within the framework of the topic, security is considered as an integrated approach that includes physical protection of critical facilities, organizational preparedness for crisis scenarios, cybersecurity of digital logistics systems and protection of information about routes and cargo. It is shown that the dominance of point solutions, for example, strengthening the security of a separate warehouse without route reservation or without proven recovery procedures, does not ensure proper continuity of supply. The feasibility of an approach is substantiated, in which security requirements are laid down at the stage of location selection, technical specifications and design, and are also supported at the operation stage through monitoring the state of the infrastructure, access regulations, backup power supply, duplication of critical services and regular personnel training. It is emphasized that the digitalization of logistics simultaneously increases the manageability of processes and increases vulnerability to cyberattacks, which is why network segmentation, multi-factor authentication, backup with recovery verification, and control of data access rights are required. The prospects for the use of technologies based on artificial intelligence for early detection of anomalies in flows, forecasting congestion and supporting dispatching, provided that data is properly protected and clear responsibility for management decisions is emphasized.

Ключові слова: логістична інфраструктура, безпековий фактор, стійкість ланцюгів постачання, управління ризиками, критична інфраструктура, кібербезпека, фізичний захист, резервування маршрутів, відновлення після пошкоджень, інвестиційне планування.

Key words: logistics infrastructure, security factor, supply chain resilience, risk management, critical infrastructure, cybersecurity, physical protection, route redundancy, disaster recovery, investment planning.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасному науковому дискурсі проблема розвитку логістичної інфраструктури та керування логістичними процесами розкривається переважно крізь призму оцінювання ефективності діяльності підприємств, забезпечення якості ланцюгів постачання, аналізу організаційних моделей логістичних центрів і загального стану інфраструктурної бази [1—10]. До прикладу, Н. Чернописька [1] акцентує увагу на методичних підходах до оцінювання логістичної діяльності підприємства, що є важливим для нашого дослідження з огляду на потребу формалізувати критерії, індикатори та логіку оцінювання результативності логістичних рішень. В. Хаврук [2] розглядає основні ас-

пекти якості ланцюга постачання, підкреслюючи, що якість у логістиці не зводиться лише до характеристик продукту, а формується на рівні процесів, взаємодії учасників та керованості потоків. В. Мандра [3] аналізує світовий досвід управління транспортно-логістичним центром, зосереджуючись на організаційних підходах, функціональній структурі та ролі управлінських механізмів у забезпеченні ефективності роботи таких центрів. О. Карий [4] досліджує логістичну інфраструктуру у нашій країні через співставлення наявних кількісних показників і практичних реалій її функціонування, привертаючи увагу до розривів між потребами економіки та фактичним станом інфраструктурних елементів.

Таблиця 1. Роль фактора безпеки у розвитку логістичної інфраструктури

Складова	Характеристика
Стійкість логістичних коридорів і вузлів	Безпека визначає, чи здатні транспортні коридори, мости, залізничні вузли, термінали й склади працювати без довгих зупинок під час загроз. У сучасних умовах важливо не лише мати маршрут, а й мати можливість швидко перейти на альтернативний, зберігши строки доставки та мінімізувавши втрати від простоїв.
Безперервність постачання критичних ресурсів	Логістика забезпечує постачання пального, медикаментів, продовольства, комплектуючих для виробництва та інших ресурсів, які не можуть чекати. Безпечові рішення, зокрема резервні потужності, дублювання складів і альтернативні схеми перевезень, знижують ризик дефіциту та хаотичних перебоїв.
Економічна стабільність і контрактна надійність	Коли інфраструктура захищена, бізнес може планувати виробництво й експорт, а партнери отримують прогнозовані строки та умови. Це впливає на репутацію, здатність виконувати довгострокові контракти, рівень логістичних витрат і фінансові результати підприємств.
Інвестиційна привабливість і довіра	Інвестори й міжнародні партнери оцінюють не лише технічні параметри об'єктів, а й ризик їх втрати або простою. Якщо безпека закладена у проєкти з самого початку, зростає готовність вкладати кошти в хаби, термінали, склади й цифрові системи, тому що правила захисту стають зрозумілими та перевірюваними.

Джерело: сформовано авторами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у розкритті ролі фактора безпеки як визначального елементу планування, проєктування та управління розвитком логістичної інфраструктури у нашій країні в умовах сьогодення та у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення її стійкості. Об'єктом дослідження є процес розвитку логістичної інфраструктури у нашій країні в умовах підвищених безпекових ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фактор безпеки при розвитку логістичної інфраструктури у нашій країні в умовах сьогодення слід розуміти як сукупність рішень, правил і практик, які забезпечують безперервність руху вантажів, людей і критично важливих ресурсів навіть тоді, коли середовище є нестабільним і ворожим. Логістична інфраструктура включає транспортні коридори, автодороги, залізничні колії, мости, тунелі, порти, річкові термінали, аеропорти, прикордонні переходи, логістичні хаби, склади, митні та сервісні зони, а також цифрові системи, через які плануються маршрути, оформлюються документи, відстежуються вантажі й координується робота операторів. У реальності сьогодення ця інфраструктура працює під тиском одночасно кількох чинників, це фізичні пошкодження об'єктів, обмеження пропускної спроможності, зміна географії потоків, зростання ролі

західних кордонів, підвищений попит на швидкі перевезення для оборони, гуманітарних потреб і підтримки економіки. Тому безпека перестає бути окремим напрямом охорони і перетворюється на принцип проєктування та управління, який визначає, де будувати, як будувати, як експлуатувати і як відновлювати (табл. 1).

Ризики для логістичної інфраструктури мають багатшаровий характер, і саме тому тема безпеки потребує комплексного розкриття. Фізичні загрози включають ракетні удари, атаки безпілотних літальних апаратів, диверсії, підпали, крадіжки вантажів, мінування окремих ділянок, а також навмисне пошкодження засобів зв'язку й енергоживлення. Окремий пласт становлять кіберризики, тому що сучасна логістика залежить від електронного документообігу, систем керування складом, систем керування транспортом, навігації, диспетчеризації, митних і банківських сервісів. Атака на сервери або на робочі станції може паралізувати оформлення, зробити неможливим планування маршрутів, призвести до витоку даних про критичні вантажі та їх переміщення, а це вже не лише економічна проблема, а й пряма загроза життю та національній стійкості. Є також організаційні ризики, це помилки в координації між перевізниками, адміністрацією інфраструктури, місцевою владою, митницею, силовими структурами, а також дефіцит персоналу й перевтома працівників у пікові періоди. Додаються фінансові ризики, це подорожчання страхування, обмежений доступ до дов-

Таблиця 2. Ключові групи ризиків для логістичної інфраструктури та їх наслідки

Група ризиків	Типові прояви	Наслідки для логістики й економіки
Фізичні загрози об'єктам і маршрутам	Пошкодження транспортних вузлів, руйнування мостів і під'їзних шляхів, атаки на склади та термінали, диверсії, підпали, мінування окремих ділянок, крадіжки вантажів, порушення енергоживлення й зв'язку на критичних точках	Зупинка або різке уповільнення руху вантажів, накопичення черг, зриви строків, подорожчання доставки, зростання втрат від псування товарів і простоїв транспорту, зниження довіри партнерів до стабільності ланцюга постачання
Кіберризики та інформаційні загрози	Атаки на системи керування складом і транспортом, втручання в електронний документообіг, блокування сервісів відстеження, фішингові кампанії проти персоналу, витік даних про маршрути й номенклатуру вантажів, шкідливе програмне забезпечення в корпоративних мережах	Параліч оформлення та координації перевезень, неможливість планувати маршрути, ризик компрометації критичних даних, помилки в обліку й відвантаженнях, затримки на кордонах, фінансові втрати та підвищення операційних ризиків
Організаційні та кадрові ризики	Нестача персоналу, перевтома та помилки через інтенсивний режим, слабка координація між операторами, митницею, адміністрацією інфраструктури й силовими структурами, відсутність тренувань реагування, неузгоджені протоколи дій під час загроз	Збої в управлінні потоками, хаотичні перенаправлення, дублювання або провали відповідальності, зростання часу простою, підвищення аварійності, збільшення витрат через неефективні рішення та втрату керованості в кризових ситуаціях
Фінансові та регуляторні ризики	Подорожчання страхування, обмежений доступ до кредитів, нестабільність тарифів, підвищення вартості охорони й ремонту, затримки погоджень, складні або непередбачувані процедури контролю, ризики невиконання умов договорів	Погіршення окупності інфраструктурних проєктів, відтермінування модернізації, скорочення інвестицій, зростання логістичних витрат для бізнесу й кінцевих споживачів, зменшення конкурентоспроможності експорту та уповільнення відновлення економіки

Джерело: сформовано авторами.

гих кредитів, нестабільність попиту, високі витрати на охорону, ремонт і резервування (табл. 2).

Практичне втілення фактора безпеки починається з підходу "безпека за задумом", коли захисні рішення закладаються ще на стадії вибору місця, технічного завдання і проектування. Для транспортних вузлів і логістичних хабів це означає правильну просторову структуру, розосередження критичних функцій, наявність альтернативних під'їзних шляхів, можливість швидко перенаправляти потоки, а також інженерні рішення, що зменшують наслідки ураження. Для складів і терміналів важливо мати зонування, контроль доступу, відеоспостереження, захист периметра, протипожежні системи, резервне електроживлення, запаси пального, захищені місця для зберігання критичних вантажів і засоби швидкої евакуації персоналу. Для залізничної й автомобільної інфраструктури безпека включає технічний моніторинг стану мостів і колій, своєчасні

ремонти, контроль перевантаження, обмеження руху в небезпечних зонах, а також організацію режимів руху під час повітряних тривог і загроз. Для цифрової частини це означає сегментацію мереж, багатофакторну автентифікацію, шифрування, резервне копіювання, план відновлення після інциденту, контроль прав доступу, регулярні оновлення та навчання працівників кібергігієні. Окремо важливі питання інформаційної безпеки, коли дані про маршрути, графіки та номенклатуру вантажів мають обмежений доступ і не потрапляють у відкриті канали (табл. 3).

Щоб фактор безпеки реально працював, потрібна зрозуміла система управління, фінансування та стандартів, яка поєднує державні пріоритети й можливості приватного сектору. На рівні держави ключовим є визначення критично важливих логістичних об'єктів і коридорів, встановлення мінімальних вимог до їх захисту, створення єдиних протоколів реагування на інциденти, а також

Таблиця 3. Практичні рішення безпеки, які закладаються у розвиток логістичної інфраструктури на етапі проєктування та експлуатації

Напрямок безпеки	Що саме роблять у проєкті або в роботі об'єкта	Приклад реалізації у логістичному хабі, складі або на маршруті	Який ефект для стійкості та безперервності постачання це дає
Просторова та інженерна стійкість об'єкта	Проєктують так, щоб критичні функції не були зосереджені в одному місці, передбачають зонування, резервні під'їзди, безпечні коридори руху персоналу, а також конструктивні рішення, що зменшують наслідки локальних пошкоджень	Розміщення складу з поділом на незалежні секції, окремі зони приймання й відвантаження, можливість працювати хоча б частиною потужностей при пошкодженні однієї ділянки, наявність другого в'їзду для вантажного транспорту	Знижується ризик повної зупинки роботи, збільшується швидкість відновлення після інциденту, скорочуються втрати від простоїв, підвищується прогнозованість строків доставки
Резервування ресурсів і сценарії безперервності	Завчасно готують резервне електроживлення, автономні засоби зв'язку, запаси пального, аварійні комплекти для ремонту, а також прописують сценарії роботи під час загроз і правила швидкого перенаправлення потоків	Дизельний генератор або акумуляторні системи для підтримки ключових процесів, дублювання каналів зв'язку, попередньо погоджені альтернативні маршрути для критичних вантажів, інструкції для персоналу на випадок повітряної тривоги	Підприємство не втрачає керування у кризі, зберігає мінімально необхідний рівень роботи, швидше переходить на альтернативні схеми, зменшує ризик дефіциту критичних ресурсів
Контроль доступу і фізичний захист	Впроваджують багаторівневий контроль доступу, відеоспостереження, охорону периметра, перевірки вантажів і транспорту, протипожежні системи, а також процедури реагування на підозрілі події	Перепусткова система з обмеженням доступу до зон з критичними вантажами, відеоаналітика для фіксації нетипових дій, датчики пожежі й задимлення, регулярні огляди території й пломбування вантажних відсіків	Зменшується ймовірність диверсій і крадіжок, підвищується дисципліна на об'єкті, скорочується час виявлення загрози, а наслідки інциденту стають локальнішими
Кібербезпека і захист логістичних даних	Захищають системи керування складом і транспортом, обмежують права доступу, застосовують багатофакторну автентифікацію, резервне копіювання, сегментацію мережі, регулярні оновлення, навчання персоналу розпізнавати атаки	Окрема мережа для критичних сервісів, щоденне резервне копіювання з перевіркою відновлення, журнали доступу, навчальні фішингові симуляції для працівників, заборона зберігати маршрути й номенклатуру вантажів у відкритих каналах	Знижується ризик паралічу оформлення й диспетчеризації, зменшується ймовірність витоку даних про переміщення вантажів, підвищується надійність електронного документообігу й координації

Джерело: сформовано авторами.

механізмів обміну інформацією між транспортними операторами, силовими структурами, митницею та місцевою владою. На рівні бізнесу потрібні політики безпеки, аудит підрядників, контроль ланцюга постачання, перевірка персоналу на критичних ділянках, корпоративні плани безперервності, а також договори, які чітко розподіляють відповідальність за охорону, кіберзахист і відновлення. Окрема тема це фінансова архітектура безпеки, де важливі страхування, гарантії, фонди відновлення, механізми співфінан-

сування і проєкти державно-приватного партнерства, коли частина витрат на захисні рішення підтримується державою або міжнародними партнерами, а частина вкладається оператором, який отримує стабільні правила гри та прогнозований попит.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, слід зазначити, що сам фактор безпеки при розвитку логістичної інфраструкту-

ри у нашій країні в умовах сьогодення являється базовою умовою життєздатності всієї системи перевезень і постачання, тому що саме він визначає безперервність роботи маршрутів, стійкість критичних вузлів, надійність цифрових процесів і швидкість відновлення після інцидентів. Коли безпека закладена в проектування, експлуатацію та управління ризиками одночасно, логістика зменшує втрати від простоїв, краще витримує зовнішні удари, підтримує експорт і забезпечує критичні потреби держави та бізнесу, а також формує довіру інвесторів і партнерів, що в підсумку створює реальну основу для відбудови та довгострокового економічного розвитку.

Література:

1. Чернописка Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2015. № 608. С. 265—271.
2. Хаврук В. О. Основні аспекти якості ланцюга постачання. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2012. Вип. 9. С. 223—228.
3. Мандра В. В. Аналіз світового досвіду управління транспортно-логістичним центром. Економічний аналіз. 2016. № 2. С. 92—97.
4. Карий О. І. Логістична інфраструктура в Україні: цифри і реальність. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2013. № 762. С. 73—79.
5. Благун І. С., Ничик О. Я. Напрями розвитку логістичної інфраструктури регіону, промисловий сектор. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 18. С. 215—218.
6. Маматова Т. В., Назар С. К. Забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури в Україні: нормативне підґрунтя, виклики та перспективи. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 3. С. 59—6.
7. Зибарева О. В., Кравчук І. П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодруку, 2020. 276 с.
8. Зибарева О. В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20)

2024-10(38)-190-20 (дата звернення: 11/06/2025).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025)

References:

1. Chornopyska, N. V. (2015), "Methodological approaches to assessing enterprise logistics activity", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", vol. 608, pp. 265—271.
2. Khavruk, V. O. (2012), "Key aspects of supply chain quality", Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka, tekhnichna seriia, vol. 9, pp. 223—228.
3. Mandra, V. V. (2016), "Analysis of global experience in managing a transport and logistics center", Ekonomichnyi analiz, vol. 2, pp. 92—97.
4. Karyi, O. I. (2013), "Logistics infrastructure in Ukraine, figures and reality", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", Lohistyka, vol. 762, pp. 73—79.
5. Blahun, I. S., & Nychyk, O. Ya. (2017), "Directions for development of regional logistics infrastructure, industrial sector", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 18, pp. 215—218.
6. Mamatova, T. V., & Nazar, S. K. (2024), "Ensuring the resilience of transport and logistics infrastructure in Ukraine, regulatory framework, challenges and prospects", Dniprovskiyi naukovyi chasopys publicnogo upravlinnia, psykhologii, prava, vol. 3, pp. 59-6.
7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020), Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 9 (37), pp. 227—237. *Стаття надійшла до редакції 25.01.2026 р.*

УДК 656.073:657.471:330.101.542

А. П. Макаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

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>

А. Г. Медведовський,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0000-7789-5410>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.114

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ СОБІВАРТОСТІ ПОСЛУГ З ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖУ НА ПІДСТАВІ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

A. Makarenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Ye. Melikhov,

Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational and Scientific Institute named YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

A. Medvedovsky,

Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute

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

IMPROVED SCOPE AND CONTROL OF THE PERFORMANCE OF SERVICES FROM THE TRANSPORTATION OF MATERIAL ON THE BASIS OF ANALYSIS OF GOVERNMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES AND INPUT INTO MACROECONOMIC INDICATORS

В умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг, зростання цін на паливно-мастильні матеріали, підвищення витрат на утримання автопарку та оплати праці персоналу особливої актуальності набуває проблема формування достовірної, повної й оперативної інформації про собівартість послуг з перевезення вантажу. Для авто-транспортних підприємств собівартість є базовим економічним показником, що безпосередньо впливає на рівень тарифів, конкурентоспроможність, фінансові результати та стійкість господарської діяльності.

Разом із тим практика діяльності транспортних підприємств свідчить про наявність низки проблем у сфері обліку та контролю собівартості перевезень. Зокрема, недостатній рівень аналітичності обліку витрат, узагальнене їх

відображення без деталізації за рейсами, маршрутами та транспортними засобами, а також формальний характер внутрішнього контролю знижують можливості своєчасного виявлення перевитрат ресурсів і викривляють інформацію про фактичну рентабельність окремих послуг. Це ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ризики неефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення обліку та контролю собівартості послуг з перевезення вантажу з урахуванням галузевих особливостей автотранспортної діяльності та вимог чинних національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Мета контролю собівартості послуг з перевезення вантажу полягає у забезпеченні достовірності, повноти та економічності обґрунтованості формування витрат, пов'язаних із наданням транспортних послуг, а також у виявленні резервів підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Контроль собівартості спрямований на підтвердження відповідності обліку витрат вимогам чинного законодавства, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та внутрішніх регламентів підприємства, а також на мінімізацію ризиків викривлення фінансових результатів.

До основних завдань контролю собівартості послуг з перевезення вантажів належить: перевірка правильності визначення складу витрат, що включаються до собівартості послуг перевезення відповідно до вимог НП(С)БО 16 "Витрати"; контроль обґрунтованості та документального підтвердження прямих витрат, зокрема витрат на паливно-мастильні матеріали, оплату праці водіїв, амортизацію транспортних засобів та інші витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням рейсів; перевірка правильності обліку та розподілу загальновиробничих витрат між об'єктами калькулювання з урахуванням обраної бази розподілу; аналіз відповідності фактичної собівартості плановим показникам і виявлення відхилень та причин їх виникнення; оцінка ефективності системи внутрішнього контролю витрат і рівня ризиків викривлення інформації про собівартість; встановлення впливу сформованої собівартості на фінансові результати та рентабельність послуг з перевезення вантажу; розроблення рекомендацій щодо оптимізації витрат і вдосконалення організації обліку та контролю собівартості.

Запропонована система контролю собівартості послуг з перевезення вантажу свідчать про можливість суттєвого підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення управління витратами.

Розроблені тест внутрішнього контролю, загальний план і програма контролю, а також система робочих документів (РД-1 — РД-5) забезпечують системність і послідовність контрольних процедур, підвищують доказовість результатів перевірки та сприяють своєчасному виявленню помилок і відхилень у формуванні собівартості.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення обліку та аудиту собівартості послуг з перевезення вантажу сприятиме підвищенню достовірності облікової інформації, посиленню внутрішнього контролю витрат, обґрунтованості управлінських рішень та зростанню економічної ефективності діяльності підприємства.

In the minds of increased competition in the market of transport services, rising prices for burning materials, increased costs for the maintenance of a vehicle fleet and payments for personnel, the problem of forming reliable, reliable, efficient Information about the comparability of services for transportation of goods. For motor transport enterprises, cooperation is a basic economic indicator, which directly affects the level of tariffs, competitiveness, financial results and the stability of government activity.

At the same time, the practice of activity of transport enterprises confirms the presence of low problems in the field of transportation and control of transport performance. Zocrema, insufficient level of analysis of the volume of over-exposures, the lack of detail of their display without details of flights, routes and transport methods, as well as the formal nature of internal control reduce the possibility of immediate detection of over-exposures resources and provide information about the actual profitability of certain services. This complicates the acceptance of informed management decisions and promotes the risks of ineffective waste of material and financial resources.

The purpose of this article is to outline theoretical and disaggregate practical recommendations for improving the quality control of services for transporting goods in accordance with the Galuzevian features of motor transport activities and the benefits of national accounting regulations (standards).

The method of monitoring the quality of transport services lies in the ensured reliability, reliability and economical processing of the forming of expenses associated with the provision of the transport services, as well as in the identified reserves of subsistence. the effectiveness of the recovery of material, labor and financial resources of the enterprise. Monitoring the compliance of directives to confirm the conformity of the form with the effect of statutory legislation, national accounting regulations (standards) and internal regulations of the enterprise, as well as minimizing risks of distortion of financial results.

Prior to the main tasks of monitoring the quality of services from transported items, the following must be done: checking the correctness of the allocation of deposits to the warehouse, which should be included before the compliance of services transported according to the requirements of NP(S)BO 16 "Vitrates"; control of the construction and documentary evidence of direct expenditures, the collection of expenditures on burning materials, payment of water costs, depreciation of transport means and other expenditures directly related to flight schedules; verification of the correctness of the form and division of sales expenses between the objects of calculation according to the established basis for the division; analysis of the consistency of actual performance with planned indicators and identification of reasons for their culpability; assessment of the effectiveness of the system of internal control of expenses and the level of risks of distortion of information about compliance; Establishment of a fully formed property on financial results and profitability of services from transported goods; detailed recommendations for optimizing expenditures and thoroughly organizing and monitoring the value of money.

A system for monitoring the performance of services from transported vantage has been established to indicate the possibility of a daily shift in the capacity of cloud-analytical security for cost management.

A comprehensive internal control test, a general plan and control program, as well as a system of working documents (RD-1 — RD-5) will ensure consistency and consistency of control procedures, increase the evidence of the verification results and conform to the detection of softening and recovery from molded properties.

Implementation of registered entries from a more sophisticated environment and audit of service performance from the transportation of goods to ensure increased reliability of cloud information, strengthened internal control of expenses, consistency of management decisions and increased economic efficiency of business activities.

Ключові слова: облік, контроль, собівартість послуг, перевезення вантажу, аналіз господарської діяльності, макроекономіка, економічна теорія, удосконалення.

Key words: shape, control, competencies of employees, transportation vantage, analysis of government activity, macroeconomics, economic theory, advanced.

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

В умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг, зростання цін на паливно-мастильні матеріали, підвищення витрат на утримання автопарку та оплати праці персоналу особливої актуальності набуває проблема формування достовірної, повної й оперативної інформації про собівартість послуг з перевезення вантажу. Для автотранспортних підприємств собівартість є базовим економічним показником, що безпосередньо впливає на рівень тарифів, конкурентоспроможність, фінансові результати та стійкість господарської діяльності.

Разом із тим практика діяльності транспортних підприємств свідчить про наявність низки проблем у сфері обліку та контролю собівартості перевезень. Зокрема, недостатній рівень аналітичності обліку витрат, узагальнене їх відображення без деталізації за рейсами, маршрутами та транспортними засобами, а також формальний характер внутрішнього контролю знижують можливості своєчасного виявлення перевитрат ресурсів і викривляють інформацію про фактичну рентабельність окремих послуг. Це ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ризики неефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Зазначена проблема пов'язана з необхідністю подальшого розвитку методичного забезпечення обліку та внутрішнього контролю вит-

рат у сфері транспортних послуг, адаптації положень НП(С)БО 16 "Витрати" до галузевих особливостей автоперевезень, а також удосконалення інструментарію аналітичного обліку й контрольних процедур. У практичній площині вирішення цієї проблеми спрямоване на підвищення точності калькулювання собівартості, прозорості формування витрат, обґрунтованості тарифної політики та зміцнення фінансової дисципліни підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку та контролю собівартості послуг з перевезення вантажу посідає важливе місце у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, оскільки витрати є ключовим фактором формування фінансових результатів і конкурентоспроможності транспортних підприємств. Теоретичні та методичні засади обліку витрат, калькулювання собівартості продукції та послуг, а також організації внутрішнього контролю висвітлено у працях таких науковців, як Бутинець Ф.Ф., Голов С.Ф., Кузьмінський А.М., Ловінська Л.Г., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф.

Окремі аспекти формування собівартості та обліку витрат у галузі транспортних послуг розглянуто в працях Гавриловської О.С., Коблянської О.І., Макаренка А.П., Нестеренка О.О., Чумаченка М.Г., де увагу зосереджено на класифікації витрат автотранспортних підприємств, особливостях калькулювання собівартості перевезень, обліку паливно-мастильних матеріалів, амортизації транспортних засобів

Таблиця 1. Аналітична відомість АВ-1 структури собівартості перевезень

Стаття витрат	Норми витрат	Загальна сума вартості послуг, грн	Питома вага, %	Кількість місць	Сума вартості послуг на одне місце
Паливо та ММ					
Заробітна плата водіїв					
ЄСВ					
Амортизація ТЗ					
Загальновиробничі витрати					
Разом					

Джерело: запропоновано авторами.

і витрат на оплату праці водіїв. У дослідженнях також наголошується на необхідності врахування галузевої специфіки автоперевезень під час формування облікової політики підприємств.

Питання внутрішнього контролю й аудиту витрат, зокрема контролю собівартості транспортних послуг, висвітлено у працях Кулаковської А.П., Макаренка А.П., Меліхової Т.О., Сухаревої Л.О., де розглядаються методичні підходи до організації контрольних процедур, застосування аналітичних методів, тестування системи внутрішнього контролю та використання робочих документів аудитора для перевірки правильності формування витрат. Автори підкреслюють роль внутрішнього контролю як інструменту попередження перевитрат ресурсів і забезпечення достовірності фінансової звітності.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що питання удосконалення обліку та контролю собівартості послуг з перевезення вантажу в умовах підвищеної конкуренції та зростання витрат на енергоносії залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребують подальшого дослідження методичні підходи до розвитку аналітичного обліку витрат за рейсами, маршрутами й транспортними засобами, а також інтеграція даних аналітичного обліку з системою внутрішнього контролю. Недостатньо висвітленими залишаються й практичні аспекти застосування аналітичних відомостей і робочих документів контролю для підвищення ефективності управління витратами автотранспортних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення обліку та контролю собівартості послуг з перевезення вантажу з урахуванням галузевих особливостей автотранспортної діяльності та вимог чинних національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах зростання конкуренції на ринку транспортних послуг особливої актуальності набуває питання достовірного та оперативно-го обліку собівартості послуг з перевезення вантажу. Для удосконалення обліку собівартості є важливим інструментом підвищення ефективності управління витратами, обґрунтування тарифної політики та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення обліку собівартості послуг перевезення є розвиток аналітичного обліку витрат. Наявна практика узагальненого відображення витрат не завжди дає можливість визначити фактичну собівартість окремих видів перевезень, маршрутів або транспортних засобів. У зв'язку з цим доцільним є запровадження аналітичних відомостей, які дозволяють деталізувати витрати за об'єктами калькулювання.

Аналітичні відомості з обліку собівартості послуг перевезення доцільно формувати в розрізі: видів транспортних послуг (міжміські, міжнародні, внутрішні перевезення); окремих транспортних засобів; маршрутів перевезення; статей і елементів витрат (паливо, оплата праці водіїв, амортизація, ремонт, інші витрати).

Використання аналітичних відомостей забезпечує підвищення точності розподілу прямих і загальновиробничих витрат, а також сприяє обґрунтованому визначенню виробничої собівартості послуг перевезення. Це, у свою чергу, дозволяє виявляти неефективні напрямки діяльності, контролювати перевитрати ресурсів та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат.

Аналітичні відомості є важливим інформаційним джерелом для внутрішнього контролю та аудиту, оскільки забезпечують прозорість формування собівартості та спрощують перевірку правильності віднесення витрат до відповідних об'єктів обліку. Їх складання сприяє дотриманню вимог НП(С)БО 16 "Витрати" та підвищує якість фінансової звітності підприємства.

Аналітичну відомість АВ-1 структури собівартості перевезень наведено у таблиці 1.

Таблиця 2. Аналітична відомість АВ-2 собівартості перевезень за рейсами

№ рейсу	Км пробігу	Витрати пального, грн	Інші витрати, грн	Собівартість рейсу, грн
1				
2				
3				
Разом				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 3. Аналітична відомість АВ-3 контролю витрат пального

Автомобіль	Норма, л/100 км	Фактично, л/100 км	Відхилення, ±	Перевитрати, грн
MAN TGX				
DAF XF				
Volvo FH				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість АВ-4 розподілу загальновиробничих витрат

Стаття ЗВВ	Загальна сума, грн	База розподілу	Частка, %	Включено до собівартості, грн
Зарплата допоміжного персоналу				
Амортизація гаражів				
Комунальні послуги				
Разом				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 5. Аналітична відомість АВ-5 "Собівартість — дохід — результат"

Показник	Рівень безбитковості	Сума, грн
Дохід від перевезень		
Собівартість послуг		
Прибуток		
Рентабельність послуг, %		

Джерело: запропоновано авторами.

Метою складання аналітичної відомості АВ-1 є аналіз питомої ваги окремих статей витрат у структурі загальної собівартості. Її використання дає змогу визначити загальний рівень собівартості послуг, а також розрахувати собівартість одиниці послуг.

Складання аналітичної відомості АВ-1 структури собівартості перевезень забезпечує можливість оцінки питомої ваги кожної статті витрат у загальній собівартості, що є важливим для виявлення найбільш витратомістких елементів та формування обґрунтованої тарифної політики. Вона створює інформаційну базу для контролю дотримання норм витрат і прийняття управлінських рішень щодо оптимізації ресурсів.

Аналітичну відомість АВ-2 собівартості перевезень за рейсами наведено у таблиці 2.

Метою складання аналітичної відомості АВ-2 є облік витрат і оцінка рентабельності окремих рейсів. Вона дозволяє ідентифікувати найбільш витратомісткі елементи собівартості та визначити основні напрями їх оптимізації.

Аналітична відомість АВ-2 собівартості перевезень за рейсами дозволяє здійснювати адресний контроль витрат і рентабельності кожного рейсу, що є особливо важливим для транспортних підприємств. Її використання сприяє своєчасному виявленню нерентабельних маршрутів та обґрунтуванню рішень щодо зміни умов перевезення або перегляду вартості послуг.

Аналітична відомість АВ-3 контролю витрат пального наведена у таблиці 3.

Метою складання аналітичної відомості АВ-3 є виявлення перевитрат пального та порушень встановлених норм його використання. Відомість застосовується для порівняння фактичних витрат за окремими маршрутами та обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Запровадження аналітичної відомості АВ-3 контролю витрат пального посилює внутрішній контроль за використанням паливно-мастильних матеріалів, дозволяє виявляти перевитрати пального та порушення встановлених норм, а також мінімізувати ризики необґрунтованих витрат і зловживань.

Аналітичну відомість АВ-4 розподілу загальновиробничих витрат наведено у таблиці 4.

Метою складання аналітичної відомості є перевірка обґрунтованості включення загальновиробничих витрат до собівартості продукції. Використання цієї відомості забезпечує ефективний внутрішній контроль за матеріальними витратами та дотримання дисципліни у використанні паливно-мастильних матеріалів.

Аналітична відомість АВ-4 розподілу загальновиробничих витрат забезпечує обґрун-

Таблиця 6. Тест внутрішнього контролю собівартості послуг з перевезення вантажу

№	Питання тесту	Варіанти відповіді		
		Так	Ні	Інформація відсутня
1	Чи затверджена на підприємстві облікова політика щодо формування собівартості?			
2	Чи ведеться облік витрат за кожним рейсом окремо?			
3	Чи оформлюються всі рейси подорожніми листами?			
4	Чи встановлені норми витрат пального?			
5	Чи здійснюється контроль перевитрат пального?			
6	Чи підтверджується списання паливно-мастильних матеріалів первинними документами?			
7	Чи ведеться табельний облік робочого часу водіїв?			
8	Чи перевіряється правильність нарахування зарплати та ЄСВ?			
9	Чи відокремлюються виробничі витрати від адміністративних?			
10	Чи розподіляються загальновиробничі витрати за обгрунтованою базою?			
11	Чи затверджено порядок розподілу загальновиробничих витрат?			
12	Чи складаються калькуляції собівартості рейсів?			
13	Чи аналізуються відхилення фактичної собівартості від планової?			
14	Чи здійснюється контроль рентабельності перевезень?			
15	Чи використовуються результати контролю для управлінських рішень?			

Джерело: запропоновано авторами.

тованість включення загальновиробничих витрат до собівартості послуг перевезення та підвищує прозорість механізму їх розподілу. Її застосування сприяє дотриманню вимог НП(С)БО 16 "Витрати" та зменшує ризик викривлення собівартості.

Аналітичну відомість АВ-5 "Собівартість — дохід — результат" наведено у таблиці 5.

Метою складання аналітичної відомості є оцінка ефективності надання послуг з перевезення вантажів. Використання цієї відомості підвищує достовірність калькулювання собівартості відповідних послуг.

Аналітична відомість АВ-5 "Собівартість — дохід — результат" дозволяє комплексно оцінити фінансові результати перевезень, рівень беззбитковості та рентабельність послуг. Вона є важливим інструментом як для внутрішнього контролю, так і для аудиторської оцінки ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення обліку собівартості послуг з перевезення вантажу шляхом запровадження системи аналітичних відомостей є необхідною умовою підвищення ефективності управління витратами, забезпечення достовірності облікової інформації та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку транспортних послуг.

Мета контролю собівартості послуг з перевезення вантажу полягає у забезпеченні достовірності, повноти та економічної об-

грунтованості формування витрат, пов'язаних із наданням транспортних послуг, а також у виявленні резервів підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Контроль собівартості спрямований на підтвердження відповідності обліку витрат вимогам чинного законодавства, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та внутрішніх регламентів підприємства, а також на мінімізацію ризиків викривлення фінансових результатів.

З огляду на специфіку транспортної діяльності, контроль собівартості послуг з перевезення вантажу виконує не лише перевірочну, а й аналітичну та превентивну функції, сприяючи підвищенню прозорості витрат, обгрунтованості тарифів і прийняттю ефективних управлінських рішень.

До основних завдань контролю собівартості послуг з перевезення вантажів належить:

— перевірка правильності визначення складу витрат, що включаються до собівартості послуг перевезення відповідно до вимог НП(С)БО 16 "Витрати";

— контроль обгрунтованості та документального підтвердження прямих витрат, зокрема витрат на паливно-мастильні матеріали, оплату праці водіїв, амортизацію транспортних засобів та інші витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням рейсів;

Таблиця 7. Загальний план контролю собівартості послуг з перевезення вантажу

№	Етапи	Об'єкт контролю	Період	Виконавець	Джерела інформації	Результат
1	2	3	4	5	6	7
1	Попередній етап	Планування перевірки, тестування системи внутрішнього контролю				
2	Основний етап	Контроль прямих витрат на рейси			Подорожні листи, акти списання	
3		Контроль витрат на оплату праці та ЄСВ			Табелі, наряди	
4		Контроль загальновиробничих витрат			Відомості рах. 91	
5		Контроль фактичної собівартості рейсу			Калькуляції рейсів	
6		Контроль фінансового результату перевезень			Звіт про фінансові результати	
7	Заключний етап	Складання звіту контролю				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 8. Програма контролю собівартості послуг з перевезення вантажу

№	Контрольна процедура	Мета	Методи контролю	Робочі документи
1	Контроль прямих витрат на рейси	Запобігання перевитратам	Документальна, аналітична	РД-1
2	Контроль витрат на оплату праці та ЄСВ	Правильність нарахувань	Перерахунок, звірка	РД-2
3	Контроль загальновиробничих витрат	Обґрунтованість витрат	Аналітична перевірка	РД-3
4	Контроль фактичної собівартості рейсу	Виявлення відхилень	Порівняльний аналіз	РД-4
5	Контроль фінансового результату перевезень	Управлінські рішення	Аналітичні процедури	РД-5

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 9. Робочий документ "Контроль прямих витрат на рейс" РД-1

№	Стаття витрат	За даними підприємства	За даними контролю		Відхилення	Примітки
			Норма / розрахунок	Фактичне списання		
1	Паливо					
2	ММ					
3	Запчастини					

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 10. Робочий документ "Контроль витрат на оплату праці та ЄСВ" РД-2

№	Працівник	За даними підприємства		За даними контролю				Відхилення	
		Нараховано зарплату, грн	Нараховано ЄСВ, грн	Відпрацьовано годин	Ставка, грн	Нараховано зарплату, грн	Нараховано ЄСВ, грн	Нараховано зарплату, грн	Нараховано ЄСВ, грн

Джерело: запропоновано авторами.

— перевірка правильності обліку та розподілу загальновиробничих витрат між об'єктами калькулювання з урахуванням обраної бази розподілу;

— аналіз відповідності фактичної собівартості плановим показникам і виявлення відхилень та причин їх виникнення;

— оцінка ефективності системи внутрішнього контролю витрат і рівня ризиків викривлення інформації про собівартість;

— встановлення впливу сформованої собівартості на фінансові результати та рентабельність послуг з перевезення вантажу;

— розроблення рекомендацій щодо оптимізації витрат і вдосконалення організації обліку та контролю собівартості.

Тест внутрішнього контролю собівартості послуг з перевезення вантажу наведено у таблиці 6.

Загальний план контролю собівартості послуг з перевезення вантажу наведено у таблиці 7.

Програму контролю собівартості послуг з перевезення вантажу наведено у таблиці 8.

У процесі проведення запропонованого контролю рекомендується використовувати робочі документи, приклади яких подано нижче, що забезпечує системність і повноту перевірки.

Робочий документ "Контроль прямих витрат на рейс" РД-1 наведено у таблиці 9.

Застосування даного документа дозволяє встановити правильність списання палива, мастильних матеріалів та запасних частин на конкретний рейс, що забезпечує достовірність обліку витрат і їх коректне відображення у фінансовій звітності підприємства. Документ призна-

Таблиця 11. Робочий документ "Контроль загальновиробничих витрат" РД-3

Стаття ЗВВ	За даними підприємства	За даними контролю			Відхилення
		Сума, грн	База розподілу	Частка у собівартості, %	

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 12. Робочий документ "Контроль фактичної собівартості рейсу" РД-4

Рейс	За даними підприємства	За даними контролю		Відхилення, грн	Причина відхилення
		Планова собівартість, грн	Фактична, грн		

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 13. Робочий документ "Контроль фінансового результату перевезень" РД-5

Рейс	За даними підприємства	За даними контролю				Відхилення, грн
		Дохід, грн	Собівартість, грн	Прибуток, грн	Рентабельність, %	

Джерело: запропоновано авторами.

чений для щоденного контролю виконання рейсів та слугує підставою для внесення своєчасних коригувань у бухгалтерський облік, що дозволяє запобігти помилкам та недостовірному відображенню витрат. Крім того, його використання дає змогу оцінити фінансовий результат діяльності окремих рейсів та визначити економічну доцільність встановлених тарифів на перевезення вантажів, а також виявити резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів і оптимізації витрат підприємства.

Робочий документ "Контроль витрат на оплату праці та ЄСВ" РД-2 наведено у таблиці 10.

Застосування цього документа дозволяє перевірити правильність нарахування заробітної плати водіям та суми нарахованого єдиного соціального внеску. Він призначений для контролю відповідності нарахувань встановленим нормам та дотримання трудової дисципліни на підприємстві.

Робочий документ "Контроль загальновиробничих витрат" РД-3 наведено у таблиці 11.

Впровадження цього документа дає змогу перевірити обґрунтованість включення загальновиробничих витрат до собівартості перевезень. Він призначений для контролю правильності калькулювання собівартості послуг та оцінки економічної доцільності здійснених витрат.

Робочий документ "Контроль фактичної собівартості рейсу" РД-4 наведено у таблиці 12.

Застосування зазначеного документа дає змогу порівняти заплановану та фактичну собівартість виконаного рейсу з метою оцінки точності калькуляції та виявлення відхилень від планових показників. Документ дозволяє аналізувати причини виникнення розбіжностей, своєчасно коригувати витрати та приймати об-

ґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім того, застосування даного документа сприятиме оптимізації використання матеріальних та трудових ресурсів, а також забезпечить достовірність інформації для формування фінансової звітності та оцінки рентабельності перевезень.

Робочий документ "Контроль фінансового результату перевезень" РД-5 наведено у таблиці 13.

Використання зазначеного документа дозволяє визначити прибутковість і рентабельність наданих послуг, що є ключовими показниками економічної ефективності діяльності підприємства. Застосування цього документа забезпечує комплексний аналіз фінансових результатів окремих видів діяльності, дозволяє оцінити доцільність встановлених тарифів та виявити резерви підвищення ефективності використання ресурсів. Крім того, результати аналізу надають підстави для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та забезпечення стабільності фінансових показників підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонована система контролю собівартості послуг з перевезення вантажу свідчать про можливість суттєвого підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення управління витратами.

Розроблені тест внутрішнього контролю, загальний план і програма контролю, а також система робочих документів (РД-1 — РД-5) забезпечують системність і послідовність

контрольних процедур, підвищують доказовість результатів перевірки та сприяють своєчасному виявленню помилок і відхилень у формуванні собівартості на підставі аналізу господарської діяльності підприємства, що впливає як на мікро-, так і на макроекономічний рівень.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення обліку та аудиту собівартості послуг з перевезення вантажу сприятиме підвищенню достовірності облікової інформації, посиленню внутрішнього контролю витрат, обґрунтованості управлінських рішень, на підставі аналізу господарської діяльності підприємства для зростання економічної ефективності діяльності підприємства, що впливає на мікро- та макроекономічні показники.

Література:

1. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806-2020.11.28
2. Меліхова Т. О., Троян О. В., Лауреанти Д. С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 34—41.
3. Феофанов А. К., Меліхов В. В. Удосконалення внутрішнього аудиту витрат на виробництво для покращення ефективності роботи підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7508> (дата звернення: 16.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.82
4. Макаренко А. П., Хайло Г. С. Розробка програми аудиту витрат на виробництво продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 68—75.
5. Макаренко А. П., Рянїчева А. А. Удосконалення методики аудиту виробничої собівартості продукції підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 12—19. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.12
6. Макаренко А. П., Босенко Е. О. Організація та методика аудиту готової продукції. Ефективна економіка. 2019. № 1. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6818> (дата звернення: 16.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.3
7. Меліхова Т. О., Феофанова І. В., Лісіна Н. А. Удосконалення методики аудиту готової продукції для покращення системи обліку на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 19—26. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.19
8. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
9. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
10. 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.
11. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.
12. Меліхова Т. О., Височина В. В. Розробка програми аудиту витрат на виробництво для підвищення фінансової безпеки підприємства. Економіка та держава, 2018. № 1. С. 69—75.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. 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
17. 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>

18. 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

19. 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

References:

1. Melikhova, T. and Shyshyha, M. (2020), "Improving accounting and auditing of administrative costs of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28

2. Melikhova, T., Troyan, O. and Laureant, D. (2019), "Improvement of internal control method of costs of production for increasing enterprise economic security", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 34—41.

3. Feofanov, L. K. and Melikhov, V. V. (2019), "Improve internal audit of production costs to improve enterprise performance", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7508> (Accessed 16 Oct 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.82

4. Makarenko, A. and Khailo, A. (2017), "Development of goods manufactured cost auditing program with the aim of company activity increase", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 68—75.

5. Makarenko, A. and Rynicheva, A. (2019), "Improvement of the methodology of the audit production cost of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 12—19.

6. Makarenko, A. P. and Bosenko, E. O. (2019), "Audit of finished products", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6818> (Accessed 16 Oct 2023).

7. Melikhova, T., Feofanova, I. and Lisina, N. (2020), "Improvement of the finished product audit methodology for improving the enterprise accounting system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 19—26.

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

9. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

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

12. Melikhova, T.O. and Vysochyna, V.V. (2018), "Development of a program for auditing production costs to improve the financial safety of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 69—75.

13. 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]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

14. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhhalters'koho obliku. [Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

16. 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

17. 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).

18. 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

19. 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

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.

УДК 657.421:004.738.5:336.225.6(477)

С. М. Хомовий,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7483-7426>

В. С. Литвиненко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6495-0537>

Н. О. Томілова-Яремчук,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6409-7487>

В. С. Заболотний,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1172-5966>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.124

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У ВІДНОСИНАХ ВЛАСНИКІВ ТА МОНІТОРИНГОВИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ: ФІСКАЛЬНИХ ОРГАНІВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ТА АУДИТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Khomovij,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Lytvynenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, National university of life and environmental sciences of Ukraine

N. Tomilova-Yaremchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Zabolotnyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

PECULIARITIES OF ACCOUNTING AND CONTROL OF DIGITAL ASSETS IN THE RELATIONS BETWEEN OWNERS AND MONITORING SERVICES OF UKRAINE: FISCAL AUTHORITIES, BANKING INSTITUTIONS AND AUDIT FIRMS

У статті комплексно досліджено теоретичні положення та прикладні аспекти організації бухгалтерського обліку, оцінки та відображення розрахункових операцій із використанням цифрових активів у діяльності суб'єктів господарювання. Розкрито порядок здійснення їх господарських операцій, що включає відкриття та реєстрацію крип-

товалютного гаманця, первинне визнання криптовалюти в обліку, її придбання за національну валюту через банківські платіжні сервіси, платіжні картки або платіжні термінали, а також подальше використання для здійснення безготівкових розрахунків.

Наголошено на необхідності нормативного закріплення методики бухгалтерського обліку операцій із криптовалютою в наказі про облікову політику підприємства з визначенням правил первісної та подальшої оцінки, порядку перерахунку вартості цифрових активів у гривню за офіційним курсом на дату здійснення операції, а також способів відображення курсових різниць. Запропоновано класифікувати криптовалюту у складі статті балансу "Грошові кошти та їх еквіваленти", виходячи з її економічної сутності, ліквідності та здатності виконувати функції платіжного засобу. Сформований методичний підхід що забезпечує повноту, достовірність і зіставність облікової інформації щодо наявності, руху та змін вартості цифрових активів.

Проаналізовано економічний зміст цифрових активів як об'єкта бухгалтерського обліку, що може виконувати функції оборотного активу, фінансової інвестиції, інструменту спекулятивного доходу або засобу збереження вартості. Обґрунтовано, що операції з їх придбання не передбачають виникнення корпоративних прав, однак за економічною сутністю можуть відповідати механізмам альтернативного фінансування та формування оборотного капіталу.

Особливу увагу приділено проблемам правового регулювання, податкового обліку та фінансового моніторингу операцій із криптовалютами в Україні. Виявлено відсутність єдиного підходу до їх податкової кваліфікації, невизначеність порядку оподаткування доходів і фінансових результатів від операцій із цифровими активами, а також посилення контрольних процедур у межах системи протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом.

The article comprehensively examines the theoretical provisions and applied aspects of the organization of accounting, evaluation and reflection in financial reporting of settlement operations using cryptocurrencies in the activities of business entities. The procedure for conducting business operations with digital assets is disclosed, which includes opening and registering a cryptocurrency wallet, initial recognition of cryptocurrency in accounting, its purchase for national currency through bank payment services, payment cards or payment terminals, as well as further use for non-cash payments. It is substantiated that such operations are carried out outside the traditional banking system, which affects the structure of the enterprise's costs and the procedure for documentary confirmation of economic facts.

The need for regulatory consolidation of the accounting methodology for cryptocurrency operations in the order on the accounting policy of the enterprise with the definition of the rules of initial and subsequent evaluation, the procedure for converting the value of digital assets into hryvnia at the official exchange rate on the date of the transaction, as well as methods for reflecting exchange rate differences is emphasized. It is proposed to classify cryptocurrency as part of the balance sheet item "Cash and cash equivalents", based on its economic essence, liquidity and ability to perform the functions of a means of payment. The developed methodological approach ensures the completeness, reliability and comparability of accounting information regarding the availability, movement and changes in the value of cryptocurrency assets.

The economic content of cryptocurrency as an accounting object that can perform the functions of a current asset, financial investment, speculative income instrument or a means of storing value is analyzed. It is substantiated that transactions for its acquisition do not involve the emergence of corporate rights, but in terms of economic essence they may correspond to mechanisms of alternative financing and the formation of working capital. The impact of blockchain technology on the transformation of accounting procedures is studied, in particular regarding the implementation of the principles of evidence, continuity, transparency and automated internal and external audit of business transactions.

Special attention is paid to the problems of legal regulation, tax accounting and financial monitoring of transactions with cryptocurrency in Ukraine. The lack of a unified approach to their tax qualification, uncertainty in the procedure for taxation of income and financial results from transactions with digital assets, as well as strengthening of control procedures within the system of combating the legalization of proceeds from crime were revealed. It was concluded that further regulatory regulation of the circulation of cryptocurrencies is a necessary condition for their full integration into the accounting and financial reporting system of enterprises.

Ключові слова: цифрові активи, криптовалюта, бухгалтерський облік, контроль, аудит, Державна податкова служба України, Національний банк України.

Key words: digital assets, cryptocurrency, accounting, control, audit, State Tax Service of Ukraine, National Bank of Ukraine.

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

Стрімка цифровізація світової економіки та інтеграція України до єдиного цифрового рин-

ку ЄС зумовили масову появу та обіг нових видів майна — цифрових активів. До них належать не лише криптовалюти та токени (NFT, utility-токени), а й цифрові права, віртуальні активи та дематеріалізовані фінансові інструменти. Попри значний обсяг операцій із цими

Таблиця 1. Динаміка обсягів використання цифрових активів в Україні, (млрд. грн)

Рік	Орієнтовний річний обсяг транзакцій, млрд грн	Ключові фактори
2020	120–150	Початок масового інтересу, вихід України у топ-10 світу.
2021	250–300	Пік вартості Bitcoin, активний розвиток DeFi-сектору.
2022	280	Використання криптоактивів для збору донатів та гуманітарної допомоги.
2023	450	Початок відновлення ринку, зростання частки стейблкоїнів (USDT).
2024	440	Застосування інституційних транзакцій (\$1–10 млн).
2025	620 (340 – дохід ринку та 280 – обіг компаній)	Стабілізація ринку у правовому полі, підготовка до введення податку 18%.

Джерело: [13]. Суми розраховані на основі середньорічних курсів долара до гривні для відповідних періодів.

активами, сфера їхнього обліку та контролю в Україні залишається однією з найбільш дискусійних та методично неврегульованих.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У статті розглянуто позиції провідних міжнародних і національних фінансових установ та аналітичних корпорацій (MiCA, Національний банк України, Державної податкової служби України, Price waterhouse Coopers) та наукові підходи в роботах таких українських дослідників як: Віктор О. [1], Гавва В. [2], Кирилева А. [3], Озеран А. [4], Погрібний Д. [5] та інших.

Проте і досі не вирішеною залишається потреба у дослідженні механізмів гармонізації інтересів власників цифрових активів та контролюючих органів.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження облікових і правових підходів щодо забезпечення належного обліку цифрових активів як особливого об'єкта контролю та аудиту з боку державних контролюючих служб.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні поширення криптовалют набуло помітного розвитку ще з 2014 року, коли було засновано громадську організацію Bitcoin Foundation Ukraine (BFU) [12], метою діяльності якої стало популяризація, розвиток та вивчення електронних активів й інших віртуальних валют на території держави. У цей же період з'явилися перші компанії, що здійснювали фізичний обмін криптовалют на готівкові кошти та надавали послуги з проведення онлайн-платежів.

Нещодавно BFU спільно з іноземними аналітичними компаніями провели дослідження рівня поширеності та використання таких активів в Україні. Згідно з отриманими результатами, Україна увійшла до першої десятки країн світу за кількістю активних біткоїн-користувачів, а це приблизно 40 % усіх операцій із використанням цієї криптовалюти здійснюються на біржах, що мають українське походження [5, с. 5].

На основі даних аналітичних звітів "Chainalysis" станом на початок 2026 року, динаміка ринку цифрових активів в Україні у гривневому еквіваленті виглядає наступним чином (таблиця 1).

Структура ринку за типом та об'ємом транзакцій у 2025 році становила: а) інституційні користувачі 1–10 млн (основний драйвер обсягу); б) професійні користувачі 10 тис. — 1 млн; роздрібні користувачі до 10 тис. (найвищий рівень масового проникнення серед населення).

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) спільно з міжнародною аудиторською консалтинговою компанією "Price waterhouse Coopers" [17] визначають основні категорії цифрових активів, до яких належать: криптовалюти, стейблкоїни, невзаємозамінні токени (Non-Fungible Tokens, NFT), цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies, CBDC) та інвестиційні токени [15].

У Регламенті про ринки криптоактивів (Markets in Crypto-Assets, MiCA), прийнятому Європейським парламентом 20 квітня 2023 року [16], визначено основні види криптоактивів, що підлягають його правовому регулюванню, а саме:

- токени, пов'язані з активами (Asset-Referenced Tokens, ART);
- токени електронних грошей (E-Money Tokens, EMT);

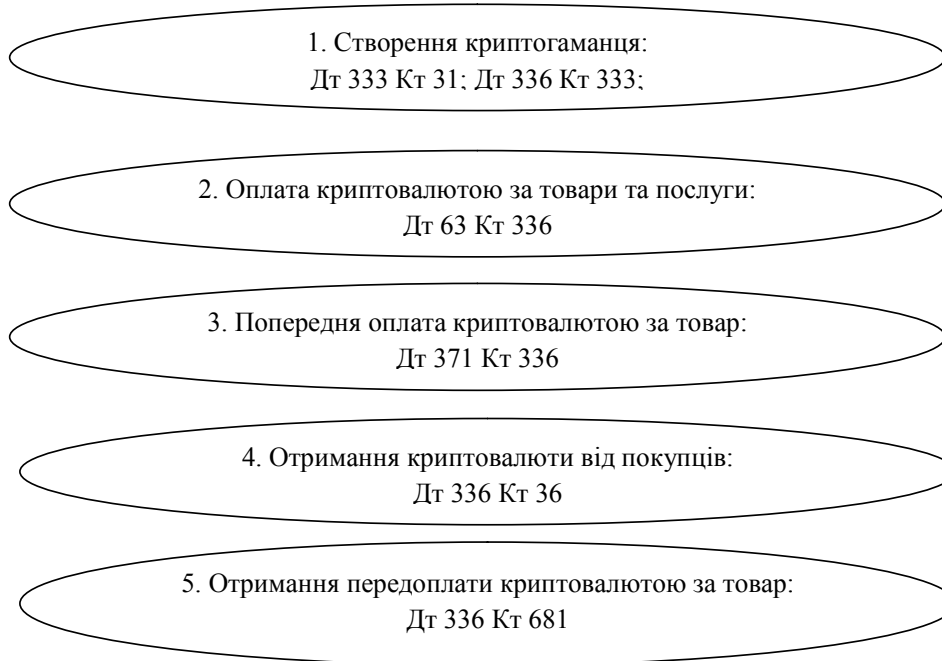


Рис. 1. Бухгалтерське відображення розрахункових операцій із використанням криптовалюти

Джерело: запропоновано авторами.

— інші криптоактиви, на які не поширюється чинне законодавство ЄС щодо фінансових інструментів (зокрема, утилітарні токени) [2, с. 241].

Варто зазначити, що за своєю економічною сутністю ART та EMT відносяться до категорії стейблкоїнів, хоча безпосередньо термін "стейблкоїн" у тексті Регламенту MiCA не використовується.

На міжнародному рівні криптовалюта розглядається як інноваційна форма розрахунків в умовах розвитку інформаційного суспільства, що виступає альтернативою традиційним банківським платіжним інструментам.

Серед найбільш поширених криптовалют сьогодні у світі, що орієнтовані на розрахункові операції виокремлюють Bitcoin, Ethereum, Tether та Ripple [14]. Найвідомішою серед них є Bitcoin, що функціонує на основі технології блокчейн, яка являє собою розподілену базу даних транзакцій. Вважається, що Bitcoin є відносно стійким до інфляційних процесів, оскільки його загальна емісія обмежена, а додатковий випуск монет не передбачений. Процес створення (видобування) криптовалюти отримав назву майнінга, а фізичні та юридичні особи, які за допомогою власного або орендованого спеціального обладнання здійснюють обробку транзакцій, підтримують працездатність та безпеку блокчейн-мережі, називаються майнерами.

Для здійснення розрахункових операцій із використанням криптовалюти суб'єкту господарювання необхідно створити та зареєструвати криптовалютний гаманець, придбати відповідну монету, а також виконати операцію обміну або платіжну транзакцію. На сьогодні придбання монет можливе за національну валюту (гривню) через сервіси інтернет-банкінгу, зокрема Приват24, або з використанням платіжних карток інших банківських установ. Крім того, допускається оплата готівковими коштами через платіжні термінали.

Під час придбання монет в обмінному пункті користувач визначає необхідний обсяг цифрової валюти, вводить адресу електронного гаманця у платіжній системі та обирає зручний спосіб оплати. При цьому операція не супроводжується витратами на банківське обслуговування, оскільки здійснюється поза межами традиційної фінансової інфраструктури.

Методичний підхід облікового відображення розрахунків із використанням криптовалюти та розкриття відповідної інформації у фінансовій звітності має бути закріплений у наказі про облікову політику підприємства. Визначальним аспектом у бухгалтерському обліку також є перерахунок суми криптовалюти у національну валюту України за обмінним курсом, що діяв на дату здійснення операції.

У такому випадку, на нашу думку, криптовалюту доцільно відображати у складі статті

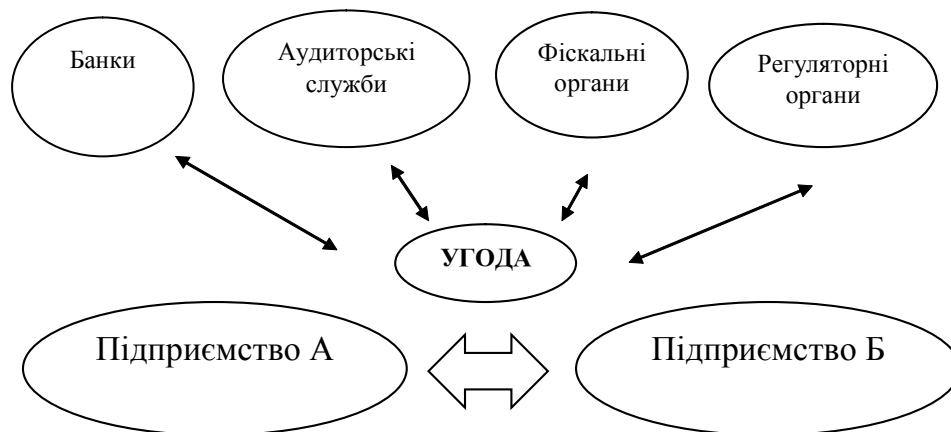


Рис. 2. Технологія обробки, аналізу, контролю та передачі економічної інформації із застосуванням технології блокчейн

Джерело: авторська розробка.

балансу "Грошові кошти та їх еквіваленти", оскільки за економічною сутністю вона виконує аналогічні функції платіжного засобу. Схематичне відображення розрахункових операцій з використанням криптовалюти представлено нами на рисунку 1.

Запропонований методичний підхід до облікового відображення розрахункових операцій із використанням криптовалюти забезпечує можливість формування достовірної інформації про наявність та динаміку змін обсягів криптовалютних активів за їх видами, а також сприяє ефективному контролю за процесом впровадження інноваційних платіжних інструментів у господарську діяльність [3, с. 305].

У процесі видобування криптовалюти (майнінгу) комп'ютерні системи розв'язують складні математичні алгоритми, результатом яких є створення блоку даних. Згенерований блок передається майнером (виробником) усім іншим учасникам мережі — валідаторам, які здійснюють його перевірку та включають до власних обчислень, формуючи ланцюг складових (блокчейн). Таким чином, підтвердження минулої події відбувається шляхом розповсюдження результатів обчислень серед усіх вузлів мережі, що реалізує бухгалтерський принцип доказовості виконаної роботи (proof-of-work) [4, с. 132]. З позицій покупців криптовалюти та учасників обміну, факт здійснення господарської події асоціюється з операцією придбання, у межах якої покупець передає певну грошову компенсацію в обмін на криптовалюту, тим самим укладаючи договірну угоду.

Для підтвердження економічної доцільності придбання криптовалюти та оцінки майбутніх вигід від її використання необхідно проаналізувати її економічні властивості та функціональне призначення.

Покупець криптовалюти не набуває корпоративних прав щодо її емітента (розробника) і, відповідно, не має впливу на процес управління його діяльністю. Фактично він виступає інвестором, який вкладає кошти з метою отримання майбутніх економічних вигід. З цієї точки зору операція з придбання криптовалюти означає передачу грошових коштів і формування оборотного капіталу у компанії-емітента, що за своєю суттю відповідає механізму краудфандингу. Такий підхід дає змогу знизити витрати емітента на залучення капіталу та прискорити процес його акумулювання.

Водночас, покупець може набувати криптовалюту з метою отримання прибутку від зростання її вартості, а не з метою участі в капіталі емітента. У такому випадку криптовалюта набуває ознак фінансової інвестиції, хоча й у нетрадиційній формі. При зміні ринкової ціни або інших умов інвестор може реалізувати актив, отримуючи прибуток від перепродажу, тобто використовує криптовалюту в спекулятивних цілях. Аналогічну стратегію застосовують трейдери, які спочатку купують криптоактиви виключно для подальшого перепродажу.

Крім того, криптовалюта може виконувати функцію збереження вартості, виступаючи аналогом грошових коштів. Для цього використовуються спеціалізовані сервіси та електронні гаманці, які забезпечують безпечне зберігання цифрових активів.

Нарешті, варто відзначити, що окремі види криптовалют уже функціонують як повноцінний засіб розрахунку, і провідні міжнародні компанії дедалі частіше приймають їх як форму оплати за надані товари та послуги.

Важливо також згадати, що нові принципи ведення бухгалтерського обліку є сумісними з теперішніми його методами бухгалтерського обліку. Змінюється лише технологія обробки, збереження, передачі та накопичення облікової інформації.

Маючи доступ до реєстрів, зацікавлені особи можуть отримати повну та неупереджену інформацію про будь-який об'єкт. Блокчейн дозволяє здійснити повний, автоматизований аудит усіх операцій. Таким чином, на відміну від сьогоденної практики ведення бухгалтерського обліку, коли для з'ясування достовірності інформації необхідно робити зустрічну перевірку у різних суб'єктів господарювання, документально задіяних у виготовленні, придбанні або зміні досліджуваного активу, при роботі з блокчейном достатньо мати доступ тільки до копії реєстру (рис. 2).

Фактично кожна угода з використанням такої технології стає за рівнем достовірності як нотаріально засвідчена, тому й довіра до такої інформації набуває найвищого рівня.

Важливим елементом здійснення операцій із електронними активами та криптовалютами на сьогоднішній день є визначення порядку їх оподаткування та моніторингу за незаконним обігом коштів. Відповідно до положень підпункту 6 частини 1 статті 41 Закону України № 1700 [8], криптовалюти класифікуються як нематеріальні активи. Водночас у межах добровільного одноразового (спеціального) декларування — криптовалюти не підлягають відображенню [1], що свідчить про відсутність єдиного підходу до їх податкової кваліфікації. Тому питання оподаткування операцій із віртуальними активами залишається неврегульованим, а його остаточне вирішення безпосередньо впливатиме на набуття чинності Закону України "Про віртуальні активи".

Щодо фізичних осіб, певну позицію висловлено у роз'ясненні Державної податкової служби України від 04.12.2019 № 1689/ІПК/04-36-33-02-07 [11], в якій зазначено, що дохід фізичної особи, отриманий від продажу криптовалюти, підлягає включенню до складу інших доходів згідно з підпунктом 164.2.20 Податкового кодексу України [6]. Такі доходи оподатковуються податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) за основною ставкою 18 %, а також військовим збором у розмірі 1,5 % (станом на 2026 рік ставка становить 5%). При цьому оподаткуванню підлягає повна сума доходу, а не різниця між ціною придбання та реалізації криптовалюти. Таким чином, фізична особа, яка отримала дохід від продажу криптовалю-

ти, зобов'язана подати податкову декларацію про майновий стан і доходи за результатами звітного року та самостійно сплатити відповідні податкові зобов'язання з ПДФО і військового збору.

Що стосується оподаткування прибутку підприємств та платників єдиного податку, Державна податкова служба України зазначає про відсутність чіткого правового регулювання, що зумовлює невизначеність у практичному застосуванні податкових норм до операцій із криптовалютами.

Законодавче регулювання у сфері фінансового моніторингу становить одну з ключових проблем процесу легалізації криптовалютного обігу. На сьогодні ситуація характеризується такими основними положеннями:

— у визначенні поняття "віртуальний актив", наведеному у підпункті 13 статті 1 Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом..." [9], виокремлено чотири можливі напрями використання таких активів — торговельні, платіжні, переказні та інвестиційні цілі;

— відповідно до статті 6 зазначеного Закону, постачальники послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів, визнаються первинними суб'єктами фінансового моніторингу. До таких суб'єктів належать криптовалюти біржі та інші оператори ринку цифрових активів, які підпорядковуються державному суб'єкту фінансового моніторингу — Міністерству цифрової трансформації України.

Крім того, операції з криптовалютами підпадають під дію заходів фінансового моніторингу та внутрішнього аудиту банків, що передбачає контроль за джерелами походження, рухом і використанням коштів, з метою запобігання відмиванню доходів та фінансуванню тероризму, що передбачає такі заходи з переказу криптовалюти як:

1) еквівалентом до 30 тис. грн (ч. 3 ст. 14 Закону № 361) під час переказу аналізується така інформація: номер рахунка/електронного гаманця або унікальний номер електронного платіжного засобу; номер рахунка або унікальний номер електронного платіжного засобу отримувача або наперед оплаченої картки; якщо відсутній електронний гаманець — наводиться унікальний номер фінансової інформації.

2) еквівалентом 30 тис. грн і більше (ч. 3 ст. 11 Закону № 361) — ідентифікація та верифікація клієнта (повний перелік процедур належної перевірки, у ч. 8 ст. 11 Закону № 361).

Посилена увага з боку фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей до регулювання операцій із криптовалютами зумовлена широким їх використанням у незаконних фінансових схемах, зокрема у процесах відмивання коштів, торгівлі зброєю та наркотичними засобами, що створює потенційну загрозу для стабільності фінансової системи.

Реалізація наглядових функцій Національного банку України [10] спрямована на впорядкування ринку цифрових активів та ліцензування відповідних провайдерів послуг. Особлива увага приділяється забезпеченням віртуальним активам, порядок контролю за якими визначено Законом України № 2074-IX [7], що дозволяє інтегрувати цифрові права у цивільний обіг під контролем центрбанку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що становлення віртуальних активів є результатом поетапного розвитку цифрових технологій, які поступово сформували підґрунтя для виникнення нових форм нематеріальних благ, що функціонують у цифровому середовищі.

Аналіз правових джерел дозволяє стреджувати, що віртуальні активи еволюціонували з простих цифрових грошей і об'єктів внутрішньоігрових економік до складних фінансових інструментів на базі розподілених реєстрів, які мають значний потенціал використання у бухгалтерських операціях але при цьому потребують належного регуляторного супроводу.

У межах наукового аналізу окреслено наявні суперечності у термінології, що використовується в академічній, технічній і правовій площинах. Відсутність єдиного підходу до визначення понять "цифрові активи" ускладнює формування стабільної нормативної бази.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що для забезпечення сталого розвитку віртуальних активів у обліковому середовищі необхідна синхронізація термінології, уніфікація підходів до правового регулювання та системна інтеграція міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей ведення бухгалтерського обліку.

Література:

1. Віктор О. Оподаткування операцій з криптовалютами. Головбух. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/9106-kriptovalyuti-pravoviy-status-oblk-deklaruvannya-2021> (дата звернення: 28.10.2025).

2. Гавва В., Гапонюк М. Цифрові фінансові активи: визначення та класифікація. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 3. С. 238—246. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.238>.

3. Кирилева Л.О., Шеховцова Д.Д. Методичний підхід до обліку розрахункових операцій при використанні криптовалюти. Бізнесінформ. № 3. 2018. С. 304—308.

4. Озеран А.В., Коршикова Р.С. Визнання криптовалюти у фінансовій звітності: актив чи витрати. Науковий вісник Ужгородського національного університету. № 33 (1). 2020. С. 130—135.

5. Погрібний Д.І. Питання визначення правового статусу криптовалют та господарсько-правового забезпечення їх використання в Україні. Теорія і практика правознавства. 2018. Вип. 2 (14). С. 1—14.

6. Податковий кодекс України. Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 08.01.2026).

7. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 24. Ст. 135. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 07.01.2026).

8. Про запобігання корупції. Закон України № 1700-VII від 28.12.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 8.01.2026).

9. Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 08.01.2026).

10. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238 (зі змінами і доповненнями № 4196-IX від 09.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

11. Щодо порядку оподаткування доходів деяких операцій (лист ГУ Державної податкової служби України від 04.12.2019 № 1689/ІПК/04-36-33-02-0). URL: <https://buhgalter911.com/normativnaya-baza/pisma/gpsu/schodoporyadku-opodatkovannya-1046963.html> (дата звернення: 8.01.2026).

12. Bitcoin Foundation Ukraine. URL: <https://www.linkedin.com/company/bitcoin-foundation-ukraine>. (дата звернення: 7.01.2026).

13. Blockchain analytics. URL: <https://www.chainalysis.com/> (дата звернення: 6.01.2026).

14. Coin market cap. URL: <https://coinmarketcap.com/uk/> (дата звернення: 7.01.2026).

15. Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard. OECD. 10 October 2022. Paris. 104 p. URL: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/crypto-asset-reporting-framework-and-amendments-to-the-common-reporting-standard.pdf> (дата звернення: 3.11.2025).

16. Markets in Crypto-Assets, MiCA. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj> (дата звернення: 4.01.2026).

17. Price waterhouse Coopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата звернення: 7.01.2026).

References:

1. Viktor, O. (2025), "Taxation of cryptocurrency transactions". Holovbukh [Online], available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/9106-kriptoalyuti-pravoviy-status-oblk-deklaruvannya-2021> (Accessed 28 October 2025).

2. Havva, V., and Haponiuk, M. (2023), "Digital financial assets: Definition and classification", Economic Analysis, vol. 33, no. 3, pp. 238—246.

3. Kyrylieva, L. O., and Shekhovtsova, D. D. (2018), "Methodological approach to accounting settlement operations when using cryptocurrency", Business Inform, vol. 3, pp. 304—308.

4. Ozeran, A. V., and Korshykova, R. S. (2020), "Recognition of cryptocurrency in financial statements: Asset or expense?", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 33, no. 1, pp. 130—135.

5. Pohrebnyi, D. I. (2018), "Legal status of cryptocurrencies and economic-legal support for their use in Ukraine", Theory and Practice of Jurisprudence, vol. 2, no. 14, pp. 1—14.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "Tax Code of Ukraine", available at: zakon.rada.gov.ua (Accessed 1 January, 2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "About virtual assets", available at: zakon.rada.gov.ua (Accessed 15 November, 2024).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On preventing corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (Accessed 1 January, 2026).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds from crime, the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (Accessed 1 January, 2026).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On the National Bank of

Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (Accessed 9 January, 2025).

11. Head Office of the State Tax Service of Ukraine (2019), Letter "Regarding the procedure for taxation of income from certain transactions", available at: <https://buhgalter911.com/normativnaya-baza/pisma/gpsu/schodo-poryadku-opodatkovannya-1046963.html>. (Accessed 5 January 2026).

12. Bitcoin Foundation Ukraine (2026), available at: <https://www.linkedin.com/company/bitcoin-foundation-ukraine>. (Accessed 7 January 2026).

13. Blockchain analytics (2026), available at: <https://www.chainalysis.com/> (Accessed 8 January 2026).

14. Coin market cap (2026), available at: <https://coinmarketcap.com/uk/> (Accessed 7 January 2026).

15. Organisation for Economic Co-operation and Development (2022), "Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard", OECD, Paris, available at: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/crypto-asset-reporting-framework-and-amendments-to-the-common-reporting-standard.pdf> (Accessed 10 October 2022).

16. Markets in Crypto-Assets (2026), available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj> (Accessed 4 January 2026).

17. Price waterhouse Coopers (2026), available at: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (Accessed 7 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 12.01.2026 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 339.138+658.7

Н. Р. Струк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5640-5512>

І. Р. Безпалько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3412-2017>

Т. В. Боровик,

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

Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1703-3621>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.132

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ: СИНЕРГІЯ РІШЕНЬ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

N. Struk,

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

I. Bezpalko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

T. Borovyk,

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

INTEGRATION OF MARKETING ANALYTICS INTO LOGISTICS OPERATIONS MANAGEMENT: SYNERGY OF SOLUTIONS IN SUPPLY CHAINS

Метою є обґрунтування підходів до інтеграції маркетингової аналітики в управління логістичними операціями для підвищення узгодженості рішень у ланцюгах постачання, зростання рівня сервісу та зниження сукупних витрат. Об'єктом є процеси управління ланцюгами постачання в компаніях, у межах яких маркетингові рішення щодо попиту, асортименту та промоакцій взаємодіють з логістичними рішеннями щодо запасів, складування, транспортування, доставки та повернень. Розкрито зміст і практичну цінність інтеграції маркетингової аналітики в управління логістичними операціями як підходу, що забезпечує синергію рішень у ланцюгах постачання та підвищує конкурентоспроможність компаній в умовах нестабільного попиту, збоїв постачання і зростання очікувань клієнтів щодо швидкості й прозорості доставки. Визначено, що ключовою проблемою традиційної моделі управління є роз'єднаність інформаційних контурів маркетингу і логістики, унаслідок чого промоакції, асортиментні зміни та цінові рішення часто не відповідають реальним обмеженням складів, транспорту, потужностей постачальників і строків поповнення запасів. Охарактеризовано роль даних про поведінку споживачів, сезонність, реакцію на ціну, ефективність каналів збуту, а також ранні сигнали наміру купівлі, які виникають до фактичного продажу, як основи для більш точного прогнозування та кращого планування ресурсів. Встановлено, що поєднання маркетингових сигналів попиту з операційними даними про запаси, пропускну здатність, терміни постачання, надійність контрагентів і реальні показники виконання замовлень створює передумови для переходу від реактивних рішень до проактивних рішень, що спираються на сценарії та прогнозні моделі. Доведено, що синергія досягається тоді, коли маркетингові дії перетворюються на кількісні наслідки для попиту за товарами, регіонами та каналами, а логістичні процеси одночасно оптимізуються з урахуванням вартості обслуговування, рівня сервісу та пріоритетів клієнтських сегментів.

The goal is to substantiate approaches to integrating marketing analytics into logistics operations management to increase the consistency of solutions in supply chains, increase the level of service and reduce total costs. The object is the supply chain management processes in companies, within which marketing decisions on demand, assortment and promotions interact with logistics decisions on inventory, warehousing, transportation, delivery and returns. The content and practical value of integrating marketing analytics into logistics operations management as an approach that ensures synergy of solutions in supply chains and increases the competitiveness of companies in conditions of unstable demand, supply disruptions and growing customer expectations for speed and transparency of delivery are revealed. It is determined that the key problem of the traditional management model is the disconnection of the information circuits of marketing and logistics, as a result of which promotions, assortment changes and pricing decisions often do not correspond to the real limitations of warehouses, transport, supplier capacities and replenishment times. The role of data on consumer behavior, seasonality, price response, sales channel efficiency, as well as early signals of purchase intention that arise before the actual sale, as the basis for more accurate forecasting and better resource planning is characterized. It is established that the combination of marketing demand signals with operational data on inventories, throughput, delivery times, reliability of counterparties and real indicators of order fulfillment creates the prerequisites for the transition from reactive decisions to proactive decisions based on scenarios and predictive models. It has been proven that synergy is achieved when marketing actions are translated into quantitative consequences for demand by products, regions and channels, and logistics processes are simultaneously optimized taking into account the cost of service, service level and priorities of customer segments.

Ключові слова: маркетингова аналітика, логістичні операції, ланцюги постачання, прогнозування попиту, управління запасами, рівень сервісу, вартість обслуговування.

Key words: marketing analytics, logistics operations, supply chains, demand forecasting, inventory management, service level, service cost.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Традиційно маркетинг і логістика приймає рішення у різних інформаційних контурах, через що компанії часто отримують типові дисбаланси, наприклад, промоакції запускаються без коректного узгодження з пропускну здатністю складів і перевізників, прогноз попиту формується без урахування фактичних обмежень запасів та виробничих циклів, а асортиментні рішення не синхронізуються з витратами на зберігання й останню миль, у підсумку виникають або дефіцити, або надлишкові запаси, що знижує прибутковість і підриває лояльність клієнтів. Саме тому синергія рішень, коли дані про поведінку споживачів, еластичність попиту, чутливість до ціни, ефективність каналів продажу та результати кампаній поєднуються з даними про запаси, маршрути, постачальників, виробничі графіки, рівні сервісу та витрати транспортування, створює передумови для більш точного планування, швидшої реакції на зміни та більш обґрунтованого розподілу ресурсів. Важливість теми також підсилюється цифровізацією бізнесу, розвитком електронної комерції та моделей омніканальності, де клієнт очікує персоналізованої пропозиції та безшовного виконання замовлення, а це потребує єдиної логіки управління, в якій маркетингові сигнали попиту перетворю-

ються на конкретні логістичні дії, зокрема коригування запасів, пріоритизацію відвантажень, переналаштування мережі складів і планування доставки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інтеграції маркетингової аналітики в управління логістичними операціями логічно розглядати через ширший контекст мережевої економіки, у межах якої підприємства конкурують не стільки окремими функціями, скільки узгодженістю взаємодії учасників ланцюга постачання та здатністю швидко перетворювати дані на управлінські рішення [1–10]. В цьому контексті вагомим є внесок О. В. Зибаревої та І. П. Кравчук [1], які аналізують формування механізму мережевої економіки на підприємствах і наголошують на зростанні ролі міжорганізаційних зв'язків, інформаційної координації та інструментів, що забезпечують синхронізацію дій у мережі. Більш предметно зв'язок маркетингу і логістики у ланцюгах постачання розкривають С. В. Ковальчук та А. Г. Семенов [2], які розглядають маркетинго-логістичне забезпечення у ланцюгах поставок товарів і підкреслюють необхідність координації рішень щодо формування попиту та забезпечення фізичного переміщення товарів.

Таблиця 1. Параметри інтегрованих рішень, даних і ефектів у системі маркетингу та логістики

Рішення	Дані і логіка аналітики, на яких воно базується	Ефект для ланцюга постачання і клієнтського сервісу
Інтегроване планування запасів під попит і промоактивність	Послання історії продажів, сезонності, реакції на ціну, ефектів кампаній, ранніх сигналів наміру купівлі та фактичних строків поповнення, з урахуванням надійності постачальників і обмежень складських потужностей	Менше дефіцитів і менше надлишків, швидше обертання запасів, нижчі витрати зберігання, стабільніші строки виконання замовлень, вища лояльність клієнтів завдяки доступності товару
Управління доставкою і останньою милею за сегментами клієнтів	Оцінка цінності клієнтських сегментів, аналіз вартості обслуговування, прогноз навантаження по часових вікнах, зіставлення з пропускну здатністю перевізників і складів, моделі вибору сервісного рівня	Оптимальний баланс швидкості і собівартості, менше зривів у пікові періоди, точніші сервісні обіцянки, можливість пропонувати диференційований сервіс без втрати маржинальності
Рішення щодо асортименту і розміщення товару у мережі складів	Дані про попит по каналах і регіонах, частоту спільних покупок, чутливість до наявності, аналіз заміників, витрати комплектації, витрати транспортування, а також вплив повернень на чистий попит	Скорочення часу комплектування, менше переміщень між складами, нижча вартість виконання замовлення, краща доступність популярних позицій у потрібних зонах, менше скасування через відсутність
Управління сервісною обіцяркою, прозорість строків і комунікація доступності	Послання даних про фактичні строки доставки, відхилення у виконанні, рівень запасів у реальному часі, прогноз попиту, ймовірність затримок, а також аналітика поведінки клієнтів при зміні строків	Зниження негативу і звернень у підтримку, зростання довіри до бренду, менше невдалих замовлень, краща конверсія завдяки чесним строкам і керованим очікуванням, стабільніший сервіс у періоди невизначеності

Джерело: сформовано авторами.

Н. І. Трішкіна [3] розглядає маркетинг-логістичні інформаційні системи виробничо-торгівельного ланцюга та підкреслює значення інформаційної інтеграції для узгодження потоків і рішень між учасниками ланцюга. С. В. Смерічевська та К. В. Євтушенко [4] аналізують інтеграційну взаємодію маркетингу і логістики у контексті розвитку логістичного сектору в Україні в умовах невизначеності середовища, акцентуючи на необхідності адаптивних управлінських рішень та узгоджених дій функціональних підсистем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є обґрунтування підходів до інтеграції маркетингової аналітики в управління логістичними операціями для підвищення узгодженості рішень у ланцюгах постачання, зростання рівня сервісу та зниження сукупних витрат. Об'єктом є процеси управління ланцюгами постачання в компаніях, у межах яких маркетингові рішення щодо попиту, асортименту

та промоакцій взаємодіють з логістичними рішеннями щодо запасів, складування, транспортування, доставки та повернень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інтеграція маркетингової аналітики в управління логістичними операціями означає перехід від паралельного, часто несинхронізованого планування, до єдиної логіки ухвалення рішень у ланцюгах постачання, де попит, який формує маркетинг, і можливості виконання, за які відповідає логістика, узгоджуються ще до того, як проблема стає видимою для клієнта. У більшості компаній маркетинг стимулює продажі через ціни, асортимент, промоакції, комунікації та канали збуту, а логістика має забезпечити наявність товару, швидкість, точність комплектації, доставку та повернення, але без інтеграції даних і рішень ці функції створюють взаємні ризики, наприклад, кампанія різко підвищує попит, склад і транспорт не готові, виникають затримки, дефіцит, негативні відгуки,

Таблиця 2. Маркетингові аналітичні сигнали та їх переклад у рішення логістичних операцій

Маркетинговий сигнал	Як сигнал перетворюється на логістичну дію у ланцюгах постачання
Піковий попит через промоакції, зростання переглядів і додавань у кошик ще до фактичних продажів	Завчасне підсилення запасів у критичних вузлах мережі, резервування потужностей складу і доставки, коригування графіків поповнення, а також обмеження або переналаштування промоумов у разі дефіциту ресурсу, щоб уникнути зриву строків і втрати довіри клієнтів
Регіональні відмінності попиту, різна чутливість до ціни, відмінна конверсія каналів у конкретних містах і районах	Перерозподіл запасів між складами ближче до зон, де попит зростає, оптимізація маршрутизації та зонування доставки, підбір постачальників і перевізників під локальні обсяги, а також уточнення сервісних обіцянок за регіонами, щоб підтримувати стабільний рівень виконання
Зміна структури попиту через асортиментні рішення, появу нових товарів або ефект заміщення, коли клієнт переходить на альтернативи	Налаштування правил поповнення для нових позицій, перегляд мінімальних і цільових рівнів запасів, оновлення адресного зберігання, підготовка складу до нових габаритів і вимог, а також планування заміни товару у разі дефіциту, щоб продажі не втрачалися через відсутність потрібної позиції
Зростання повернень у певних сегментах, каналах або категоріях, а також повторювані причини відмови	Оптимізація зворотної логістики, запровадження швидкого повернення у продаж придатних товарів, коригування пакування, інструкцій і комунікацій у точці продажу, а також уточнення прогнозу чистого попиту з урахуванням повернень, щоб знизити витрати і стабілізувати наявність

Джерело: сформовано авторами.

а повторні покупки падають, або навпаки, логістика накопичує запаси під очікуваний попит, який маркетинг не підтверджує реальними сигналами з ринку, і тоді зростають витрати на зберігання, списання та заморожений капітал (табл. 1).

Практичний аспект інтеграції починається з того, які дані і як саме маркетингова аналітика може зробити логістичні рішення точнішими. Маркетингова аналітика працює з поведінковими та транзакційними даними, історією покупок, реакцією на ціни, сезонністю, ефектами промоакцій, ефективністю каналів залучення, якістю трафіку, конверсіями, регіональними відмінностями, а також з індикаторами наміру купівлі, які видно ще до факту продажу, наприклад перегляди товарів, додавання у кошик, пошукові запити, реакції на розсилки. Якщо ці сигнали поєднати з даними логістики, зокрема з рівнями запасів, часом поповнення, надійністю постачальників, обмеженнями складів, графіками виробництва, пропускнуою здатністю доставки та реальними термінами виконання, тоді прогноз попиту перестає бути лише екстраполяцією минулого і стає моделлю, яка враховує причини змін. Особливо цінними є підходи, що відокремлюють базовий попит від додаткового попиту, який створює промоакція, і дозволяють оцінювати, які клієнтські сегменти справді генерують маржинальний приріст, а які лише переносять покупки у часі або створюють над-

лишкове навантаження на логістику. Тут добре працюють технології на базі штучного інтелекту, каузальні моделі, сценарне прогнозування та моделі атрибуції, але ключова ідея проста, маркетингові дії мають бути перетворені у конкретні кількісні наслідки для попиту по товарах, регіонах і каналах, а логістика має мати можливість перевірити ці наслідки через обмеження мережі і запропонувати оптимальний спосіб виконання, або змінити умови кампанії так, щоб зберегти сервіс і прибуток (табл. 2).

Синергія рішень проявляється у щоденних процесах управління ланцюгами постачання, коли інтегрована аналітика впливає на планування продажів та операцій, на управління запасами, на розподіл товару між складами, на маршрутизацію, на планування персоналу складу і на управління останньою милею. З маркетингового боку важливо перейти від логіки, де головний критерій це зростання продажів, до логіки, де зростання продажів оцінюється разом із вартістю обслуговування, тому що один і той самий обсяг виручки може мати різну рентабельність залежно від каналу, географії, швидкості доставки, кількості часткових відвантажень і частоти повернень. Коли компанія знає собівартість обслуговування для сегментів і сценаріїв, вона може проектувати клієнтські обіцянки більш раціонально, наприклад пропонувати різні рівні сервісу для різних груп, керувати порогами безкоштовної достав-

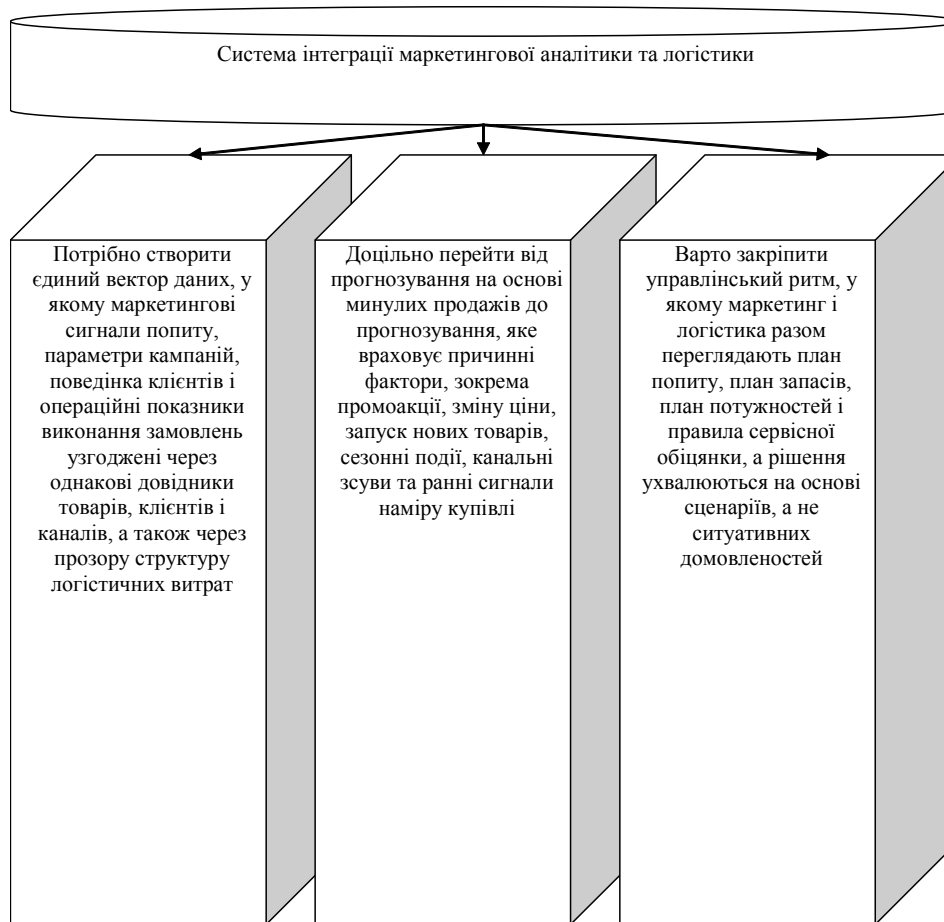


Рис. 1. Напрямки удосконалення системи інтеграції маркетингової аналітики та логістики

ки, налаштовувати промоакції під реальні вікна пропускної здатності, або розумно обмежувати асортимент у каналах, де логістичні витрати непропорційно високі (рис. 1).

Впровадження такої інтеграції потребує не лише інструментів, але й правильної організації, єдиних правил даних і спільних показників ефективності, щоб маркетинг і логістика оптимізували одну мету, а не різні локальні метрики. На практиці це означає узгоджені довідники товарів і клієнтів, єдині правила обліку промоакцій, прозору структуру витрат логістики, якісні дані про виконання замовлень, а також інтеграцію систем управління ресурсами підприємства, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичних платформ і систем управління ланцюгами постачання, щоб рішення будувалися на однаковій картині реальності. Важливою є дисципліна спільного планування, коли кампанії, запуск нових товарів, зміни цін і асортименту проходять через аналіз наслідків для запасів і потужностей, а також через сценарії, які показують, що станеться при різних рівнях попиту і різних обмеженнях постачання. Типо-

вий шлях починається з пілотних кейсів, наприклад інтегрований прогноз попиту для категорії з високою сезонністю, або оптимізація запасів і розподілу між складами під конкретні канали, з подальшим масштабуванням, при цьому успіх доцільно оцінювати через показники наявності товару, частоти дефіциту, точності прогнозу, швидкості та стабільності доставки, частки виконання у заявлений термін, оборотності запасів, частки повернень, а також через фінансовий результат, який враховує не тільки виручку, але й витрати на обслуговування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, інтеграція маркетингової аналітики в управління логістичними операціями забезпечує узгодженість між формуванням попиту та можливостями його виконання, зменшує дефіцити і надлишкові запаси, підвищує стабільність доставки та якість клієнтського досвіду, а також посилює прибутковість через врахування повної вартості обслуговування у

рішеннях щодо асортименту, ціни, промоакцій і каналів збуту. Коли дані про поведінку клієнтів і результати маркетингових дій поєднуються з даними про запаси, потужності, терміни постачання та обмеження логістичної мережі, компанія отримує можливість приймати проактивні рішення на базі прогнозів і сценаріїв, швидше реагувати на збої у ланцюгах постачання та формувати реалістичні сервісні обіцянки, що одночасно зміцнює довіру до бренду і знижує операційні витрати.

Література:

1. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодруk, 2020. 276 с.

2. Ковальчук С. В., Семенов А. Г. Маркетинг-логістичне забезпечення у ланцюгах поставок товарів. № 3, Том 1, 2017. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. С. 155—162.

3. Трішкіна Н. І. Маркетинг-логістичні інформаційні системи виробничо-торговельного ланцюга. № 16, 2018. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. С. 176—180.

4. Смерічевська С. В., Євтушенко К. В. Інтеграційна взаємодія маркетингу і логістики у контексті розвитку логістичного сектору в Україні в умовах невизначеності середовища. Вип. 76, 2024. Інфраструктура ринку. С. 122—129.

5. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Випуск 5 (32), 2021. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. С. 70—75.

6. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

7. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. № 11 і 12 (72), 2017. Інноваційна економіка. С. 129—134.

8. Ніконенко, У. М., Струк, Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С.

190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025)

References:

1. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020), *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.

2. Kovalchuk, S. V., & Semenov, A. H. (2017), "Marketing and logistics support in goods supply chains", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Serii Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 1, pp. 155—162.

3. Trishkina, N. I. (2018), "Marketing and logistics information systems of a production and trade chain", *Skhidna Yevropa ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. (16), pp. 176—180.

4. Smerichevska, S. V., & Yevtushenko, K. V. (2024), "Integrative interaction of marketing and logistics in the context of logistics sector development in Ukraine under environmental uncertainty", *Infrastruktura rynku*, vol. (76), pp. 122—129.

5. Makovoz, O. S., Krainia, D. R., & Obukhovskiy, O. V. (2021), "Factors of investment strategy in the system of increasing enterprise competitiveness", *Skhidna Yevropa ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. (5(32)), pp. 70—75.

6. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, Serii ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

7. Biliavskiy, V. M., & Sheputa, M. M. (2017), "Enterprise competitiveness as a factor in increasing its investment attractiveness", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 11—12 (72), pp. 129—134.

8. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).

9. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. *Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.*

УДК 338.43:004.9

М. І. Дзямулич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>
П. М. Косінський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.138

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

М. Dziamulych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University
Р. Kosinskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

FORMATION OF A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації в умовах структурних зрушень та ускладнення економічного середовища. З'ясовано, що цифровізація виступає інструментом модернізації виробничо-управлінських процесів та системоутворюючим чинником трансформації організаційно-економічних механізмів функціонування аграрних підприємств. Визначено, що впровадження цифрових засобів змінює логіку формування управлінських рішень та забезпечує інтеграцію операційних, фінансових і аналітичних контурів в системі управління підприємств агросектору. Доведено, що розвиток даних суб'єктів господарювання в цифровому середовищі ґрунтується на поєднанні процесної орієнтації та інструментів цифрової аналітики, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу. Обґрунтовано, що системне впровадження цифровізації формує передумови для підвищення економічної результативності та довгострокового розвитку підприємств агросектору. Запропоновано концептуальні засади формування механізму розвитку аграрних підприємств, який базується на узгодженні стратегічних цілей, цифрових інструментів управління та організаційної адаптивності суб'єктів господарювання.

The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches to forming a mechanism for the development of agricultural sector enterprises based on digitalization by systematizing management tools, determining their functional role, and assessing the impact on increasing economic performance and managerial sustainability of business entities. The article explores the theoretical and methodological principles of forming a mechanism for the development of agricultural enterprises based on digitalization in the context of structural changes and the complexity of the economic environment. It is found that digitalization is a tool for the modernization of production and management processes and a system-forming factor in the transformation of organizational and economic mechanisms for the functioning of agricultural enterprises. The need to form a mechanism for the development of agricultural enterprises based on the implementation of digital software solutions in production business processes has been clarified. It is

determined that the introduction of digital tools changes the logic of the formation of management decisions and ensures the integration of operational, financial and analytical circuits in the management system of agricultural enterprises. It is proven that the development of these business entities in a digital environment is based on a combination of process orientation and digital analytics tools, which allows to increase the efficiency of resource potential use. Conceptual principles for forming a mechanism for the development of agricultural enterprises are proposed, which is based on the coordination of strategic goals, digital management tools and organizational adaptability of business entities. It is substantiated that the systematic implementation of digitalization creates prerequisites for increasing economic performance and long-term development of agricultural enterprises. It has been proven that the implementation of digital software solutions increases the efficiency of agricultural enterprises.

Ключові слова: цифровізація, агросектор, аграрні підприємства, розвиток підприємств, цифровізація виробництва.

Key words: digitalization, agricultural sector, agricultural enterprises, enterprise development, digitalization of production.

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

Проблематика формування науково обґрунтованого механізму розвитку підприємств агросектору потребує визначення таких принципів його функціонування, які б враховували зміну логіки управління в умовах поширення цифровізації. На практиці цифрові рішення в аграрних підприємствах часто впроваджуються фрагментарно, без належної інтеграції з системами стратегічного планування, управлінського обліку та внутрішнього контролю, що знижує їх результативність і не забезпечує стійкого розвитку. Наявні підходи здебільшого зосереджуються на окремих інструментах або процесах, не розкриваючи механізмів їх узгодження з організаційною структурою та цілями підприємств агросектору.

Проблемність ситуації посилюється складністю виробничо-управлінських систем аграрних підприємств та високою залежністю результатів діяльності від якості інформаційних потоків, що визначає необхідність оперативного реагування на зміну внутрішніх параметрів функціонування бізнес-процесів. Тому за відсутності системного механізму цифровізація не трансформується у джерело підвищення економічної результативності, а залишається допоміжним елементом операційної діяльності. Це зумовлює потребу у переосмисленні ролі цифрових інструментів як складових єдиного механізму розвитку підприємств агросектору.

Таким чином, проблема формування такого механізму розвитку, який забезпечував би узгодження цифрових рішень із управлінськими процесами та стратегічними орієнтирами аграрних підприємств набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Її розв'язання дозволить перейти від епізодичного використання цифрових інструментів до системного підходу, здатного забезпечити довгострокову результативність і внутрішню стійкість підприємств агросектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження принципів формування механізму розвитку аграрних підприємств на засадах цифровізації розглядається в наукових працях крізь призму трансформації організаційних структур та підвищення результативності господарської діяльності. Водночас більшість досліджень зосереджуються на окремих аспектах цифрових змін, що зумовлює потребу в їх концептуальному узагальненні.

Зокрема, О. М. Шубалий [1] інтерпретує цифровізацію як середовище оновлення управлінських підходів та посилення керованості внутрішніх виробничих процесів підприємств. Автор наголошує на важливості узгодження планування, контролю та аналітичного забезпечення управлінських рішень, що створює методичне підґрунтя для процесного проектування механізмів розвитку підприємств.

Дослідження Ю. А. Перегуди [2] акцентує увагу на smart-економіці, котра розглядається через категорію резильєнтності, що підкреслює

значення адаптивних управлінських конфігурацій і здатності систем підтримувати стійкі траєкторії розвитку. Такий підхід є релевантним для аграрних підприємств, оскільки акцентує увагу на системності та керованості змін. Натомість О. А. Урбан [3] розкриває концептуальні положення сталого розвитку в умовах глобалізації, формуючи рамку для довгострокового бачення розвитку аграрних підприємств та узгодження стратегічних орієнтирів із внутрішніми можливостями.

Варто відзначити напрацювання Ю. О. Чалюк [4—5], яка окреслює цифровізацію як соціально-економічний феномен і драйвер трансформацій, а також підкреслює значущість методичного впорядкування цифрових ініціатив для досягнення стійких результатів. Крім того, у працях М. Деліні [6] та Т. О. Шматковської [7] цифровізація пов'язується з безпекою та результативністю розвитку аграрного сектору й підприємств, що підтверджує доцільність формування цілісного механізму розвитку, інтегрованого з цифровими інструментами управління.

Разом з тим, наразі існує потреба вдосконалення підходів щодо розуміння значення цифровізації у інтенсифікації розвитку агросектору, що потребує дослідження механізму розвитку підприємств галузі в контексті впровадження цифрових програмних рішень у бізнес-процеси.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до формування механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації шляхом систематизації управлінських інструментів, визначення їх функціональної ролі та оцінки впливу на підвищення економічної результативності й управлінської стійкості суб'єктів господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Специфіка функціонування підприємств агросектору в умовах цифровізації полягає у поєднанні системного, процесного та ресурсного підходів до управління розвитком в умовах структурних зрушень та постійного зростання складності економічного середовища. Теоретично механізм розвитку підприємств в таких умовах ґрунтується на трактуванні цифровізації як внутрішнього чинника трансформації управлінських рішень. Мається на увазі, що цифровізація забезпечує зміну конфігурації

інформаційних потоків та способів координації бізнес-процесів, наслідком чого є загальна зміна логіки використання ресурсного потенціалу підприємств агросектору.

Водночас така трансформація передбачає необхідність формування інтегрованого механізму, у межах якого цифрові інструменти управління будуть узгоджуватися зі стратегічними цілями та організаційною структурою суб'єкта господарювання [2]. Ключовим у даному випадку є застосування аналітичних підходів до оцінювання впливу цифровізації на результативність виробничих процесів і оптимізацію витрат підприємств. А в умовах ускладнення економічного середовища такі підходи здатні забезпечити ефективний перехід від фрагментарних управлінських рішень до цілісного механізму розвитку, орієнтованого на довгострокову економічну результативність і управлінську стійкість підприємств агросектору.

Отже, цифровізація виступає інструментом модернізації виробничо-управлінських процесів аграрних підприємств, оскільки вона забезпечує принципову зміну способів формування, обробки та використання управлінської інформації, яка є функціональною основою прийняття рішень. Проте її вплив не обмежується автоматизацією окремих операцій, а проявляється у перебудові усєї логіки управління, координації бізнес-процесів і розподілу ресурсів суб'єкта господарювання [4]. Тому завдяки цифровим рішенням відбувається системна інтеграція виробничих, фінансових і аналітичних підрозділів, що підвищує узгодженість управлінських дій та знижує внутрішні виробничі витрати.

Варто зазначити, що водночас цифровізація виконує системоутворюючу функцію у процесі трансформації організаційно-економічних механізмів функціонування аграрних підприємств, оскільки змінює самі принципи їх побудови. Зокрема, вона сприяє переходу від ієрархічних та фрагментованих моделей управління до більш гнучких, процесно орієнтованих конфігурацій, у межах яких ключову роль відіграє якість інформаційних потоків і швидкість їх обробки. Відповідно, цифрові інструменти формують принципово нову архітектоніку управлінських взаємозв'язків, у якій організаційні структури, механізми контролю та планування адаптуються до динаміки внутрішніх параметрів діяльності.

Таким чином, цифровізація не лише модернізує окремі виробничо-управлінські процеси, але й призводить до трансформації організаційно-економічного механізму аграрних

підприємств у цілісну систему, здатну забезпечувати узгодження стратегічних цілей, ресурсного потенціалу та управлінської результативності в умовах зростаючої складності економічного середовища [7]. Наслідком цього є зростання потреби підприємств у поєднанні процесної орієнтації та інструментів цифрової аналітики з метою забезпечення зростання ефективності їх функціонування у динамічному бізнес-середовищі.

Наразі можна стверджувати, що функціонування аграрних підприємств у цифровому середовищі передбачає переорієнтацію управління з ізольованих функціональних рішень на наскрізні бізнес-процеси, які охоплюють увесь цикл створення вартості. При цьому саме процесна орієнтація дозволяє структурувати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних операцій, результативність яких визначається не окремими показниками, а узгодженістю дій у межах єдиного управлінського контуру [3]. Тому в умовах постійного зростання складності аграрного виробництва та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів такий підхід формує основу для раціоналізації управлінських рішень.

На практиці ж інструменти цифрової аналітики виступають необхідним доповненням процесної орієнтації, оскільки забезпечують безперервний моніторинг параметрів бізнес-процесів, їх кількісну оцінку та своєчасне виявлення відхилень. Завдяки аналітичній обробці даних управління набуває здатності оперативно коригувати процеси і підвищувати внутрішню узгодженість виробничо-управлінських рішень. Водночас поєднання процесної орієнтації та цифрової аналітики формує цілісну модель розвитку аграрних підприємств, у межах якої кожен бізнес-процес розглядається як об'єкт управлінського впливу, а дані — як стратегічний ресурс. Саме такий підхід забезпечує зростання економічної результативності і зміцнення управлінської стійкості підприємств агросектору в цифровому середовищі.

Таким чином спеціалізовані цифрові інструменти забезпечують прикладну реалізацію про-

Таблиця 1. Інструментарій цифрового забезпечення механізму розвитку аграрних підприємств у процесно-орієнтованому управлінні

Цифровий інструмент	Функціональне призначення у механізмі розвитку	Управлінсько-економічна характеристика
Системи управління ресурсами підприємства (ERP)	Інтеграція виробничих, фінансових і управлінських процесів	Забезпечують формування єдиного інформаційного простору підприємства, узгоджують планування, облік і контроль ресурсних потоків, підвищують прозорість внутрішніх операцій та керуваність процесів розвитку
Платформи управлінської та операційної аналітики	Аналітична підтримка управлінських рішень	Дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз показників діяльності, виявляти вузькі місця у бізнес-процесах, оцінювати ефективність використання ресурсів та обґрунтовувати управлінські коригування
Системи цифрового планування і контролінгу	Координація стратегічних і оперативних рішень	Забезпечують узгодження цільових орієнтирів розвитку з поточними процесами, формують основу для контролю досягнення результатів та зниження внутрішніх транзакційних витрат
Інструменти моніторингу бізнес-процесів	Оцінювання результативності процесної орієнтації	Дають змогу відстежувати параметри виконання ключових процесів у режимі близькому до реального часу, підвищуючи адаптивність управління та якість координації підрозділів
Цифрові платформи управлінського обліку	Інформаційне забезпечення механізму розвитку	Формують релевантну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень, забезпечують сумісність даних та підтримують економічну обґрунтованість розвитку підприємств агросектору

Джерело: власні узагальнення на основі [2; 7].

цесної орієнтації та цифрової аналітики в межах єдиного управлінського механізму аграрних підприємств. Вони виконують функцію операціоналізації управлінських рішень, трансформуючи аналітичні висновки у конкретні управлінські дії на рівні бізнес-процесів [1]. Завдяки цим інструментам забезпечується деталізація виробничих і управлінських операцій, підвищується точність планування та контролю, а також посилюється узгодженість між різними функціональними підсистемами підприємства. Відповідно, саме спеціалізовані цифрові рішення формують інформаційне підґрунтя для раціонального використання ресурсного потенціалу і забезпечують підвищення управлінської результативності аграрних підприємств у цифровому середовищі. (табл. 1).

Отже, системне впровадження засобів цифровізації формує передумови для підвищення економічної результативності підприємств агросектору завдяки комплексному впливу на внутрішню логіку управління та використання ресурсного потенціалу. На відміну від фрагментарного застосування окремих рішень, системний підхід забезпечує інтеграцію усіх бізнес-процесів у межах єдиного управлінського контуру, що підвищує узгодженість управлінських рішень і знижує інформаційну асиметрію.



Рис. 1. Концептуальний механізму розвитку підприємств агросектору на засадах цифровізації

Джерело: розроблено автором.

Відповідно, відбувається більш раціональний розподіл ресурсів, що призводить до підвищення ефективності ключових бізнес-процесів в аграрному виробництві.

Крім того, у довгостроковій перспективі цифровізація змінює механізми формування управлінських рішень, переводячи їх у площину системного аналізу даних і процесної координації. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати внутрішні диспропорції та забезпечувати стабільність результатів виробничої діяльності. Також цифрові інструменти посилюють адаптивність підприємств до ускладнення економічного середовища, формуючи стійкі управлінські конфігурації, здатні підтримувати економічну результативність і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Вище зазначені особливості цифрової трансформації бізнес-процесів визначають об'єктивну необхідність формування концептуальних засад механізму розвитку аграрних підприємств. Дана проблема значно актуалізується з огляду на те, що в даний час цифровізація перестала бути суто інструментальним елементом модернізації та набула системного значення для організаційно-економічної трансформації суб'єктів агросектору. Наукові підходи, зосереджені на описі окремих цифрових рішень, наразі не дозволяють пояснити глибинні зміни у логіці управління, які виникають внаслідок інтеграції цифрових інструментів у виробничо-управлінські процеси [1]. Це зумов-

лює необхідність формування концептуальних засад, здатних узагальнити взаємозв'язки між процесною орієнтацією, цифровою аналітикою та економічною результативністю.

У межах такого підходу ключового значення набуває переосмислення механізму розвитку аграрних підприємств як динамічної системи, що ґрунтується на узгодженні стратегічних цілей, інформаційних потоків і ресурсного потенціалу. Відсутність чітко визначної концептуальної рамки за таких умов призводить до фрагментарності управлінських рішень і знижує загальний ефект від цифровізації. Натомість формування концептуальних засад дозволяє перейти до системного підходу, у якому цифрові інструменти розглядаються як структурні багатофункціональні елементи механізму розвитку аграрних підприємств, а не як допоміжні засоби (рис. 1).

Ефективність запропонованого механізму проявляється у підвищенні узгодженості управлінських рішень і раціоналізації використання економічного потенціалу в умовах цифрового середовища. Його функціонування забезпечує перехід від фрагментарних управлінських впливів до системної координації діяльності, що знижує внутрішні втрати та посилює керованість результатами. Механізм створює передумови для стабілізації показників діяльності у довгостроковому вимірі, підвищує чутливість управління до змін внутрішніх параметрів та сприяє формуванню стійких траєкторій розвитку. Усе це дозволяє аграрним

підприємствам підтримувати економічну результативність і зберігати конкурентні позиції в умовах постійного зростання складності економічного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що розвиток підприємств агросектору в умовах цифрового середовища потребує переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до формування цілісного механізму управління розвитком. Такий підхід повинен реалізовуватися на засадах концептуального поєднання процесної орієнтації та цифрової аналітики як основи структурної трансформації організаційно-економічних конфігурацій аграрних підприємств. При цьому ключовим чинником підвищення керованості, узгодженості управлінських рішень і економічної результативності в довгостроковому вимірі повинна виступати системна цифровізація бізнес-процесів. Такий підхід на нашу думку здатний забезпечити можливість проектування механізмів розвитку аграрних підприємств, орієнтованих на забезпечення стійкості та адаптивності в умовах системного ускладнення сучасного економічного середовища.

Література:

1. Економіка та управління персоналом: магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О. А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: Надстир'я, 2024. 344 с.
2. Перегуда Ю. А., Чалюк Ю. О. Резильєнтна smart-економіка як база відновлення соціально-економічної системи України. Економіка та суспільство. 2025. № 75.
3. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
4. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 357—364.
5. Чалюк, Ю. О. Диджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128.

6. Dielini, M., Korneliuk, O., Shmatkovska, T., Naumenko, N., Virun, L., Khomiuk, N., Martyniuk, R. Security of sustainable development of the agricultural sector of the region based on digitalization and circular economy: a case study of Ukraine. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14 (2). Special issue XLIV. Pp. 104—108.

7. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, I., Losoncz, P., Lorvi, I., Kulyk, I., Begun, S. Modern information and communication technologies in the digital economy in the system of economic security of the enterprises. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 (1). Special Issue XXVII. Pp. 153—156.

References:

1. Shubaly, O. M., Rud, N. T., Dzyamulych, M. I., Nuzhna, O. A., Gordiyuchuk, A. I., Shubala, I. V., Kosinsky, P. M. and Khilukha, O. A. (2024), *Ekonomika ta upravlinnia personalom: magisterskyi kurs [Economics and personnel management: master's course]*, Nadstiria, Lutsk, Ukraine.
 2. Pehuda Iu. A. and Chaliuk, Yu. O. (2025), "Resilient smart economy as a basis for restoring the socio-economic system of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75.
 3. Urban, O. A., Dzyamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", *Ekonomichnyi forum*, vol. 2, pp. 47—52.
 4. Chaliuk, Yu. O. (2022), *Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war. In: The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*, "Baltija Publishing", Riga, Latvia.
 5. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 122—128.
 6. Dielini, M., Korneliuk, O., Shmatkovska, T., Naumenko, N., Virun, L., Khomiuk, N. and Martyniuk, R. (2024), "Security of sustainable development of the agricultural sector of the region based on digitalization and circular economy: a case study of Ukraine", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14 (2), special issue XLIV, pp. 104—108.
 7. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, I., Losoncz, P., Lorvi, I., Kulyk, I. and Begun, S. (2022), "Modern information and communication technologies in the digital economy in the system of economic security of the enterprises", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12 (1), special Issue XXVII, pp. 153—156.
- Стаття надійшла до редакції 16.01.2026 р.*

УДК 331.108.4:338.43

A. Zelinska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

L. Tarasovich,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

S. Lavrynenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

O. Bezditko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.144

STRATEGIC HR INNOVATIONS IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW: FROM WORKFORCE RESILIENCE TO ANTIFRAGILITY

A. M. Зелінська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

Л. В. Тарасович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

С. О. Лавриненко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

О. Є. Бездітко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет

СТРАТЕГІЧНІ HR-ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВІД КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ДО АНТИКРИХКОСТІ ПЕРСОНАЛУ

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of human resource management in Ukraine's agricultural sector under conditions of full-scale war and structural changes associated with European integration development priorities. It is shown that mass mobilization, internal and external population migration, disruptions of logistics chains, and increased security risks have caused a systemic personnel crisis in the agricultural sector, manifested in a persistent labor shortage, changes in the gender and age structure of the workforce, and limited labor mobility.

It is substantiated that traditional approaches to personnel management do not ensure an adequate level of stability and controllability of agricultural enterprises under crisis conditions, which actualizes the need to reconsider the role of the HR function as a strategic management instrument. Particular attention is paid to HR innovations, including the digitalization of HR processes, the implementation of HR analytics, the development of corporate training, as well as the application of reskilling and upskilling strategies.

It is revealed that the digital transformation of HR in Ukraine's agricultural sector is uneven and fragmented and is concentrated mainly in large agro-industrial companies, while small and medium-sized enterprises face institutional, infrastructural, and human resource barriers to the implementation of HR innovations.

The conceptual core of the study is the development of an HR management approach through the lens of workforce antifragility, which is understood as the ability of HR systems not only to maintain functionality under conditions of turbulence but also to strengthen their characteristics due to crisis impacts. Based on an analysis of practices of leading Ukrainian agricultural companies, key features of antifragile HR systems are identified, including workforce multifunctionality, internal staff rotation, flexible forms of employment, the development of corporate educational ecosystems, and partnerships with educational institutions.

It is concluded that the orientation of agricultural enterprises toward European integration standards, particularly in the fields of qualifications and lifelong professional development, creates an additional managerial dimension for strategic HR management, strengthening the importance of innovative and adaptive HR practices. It is also concluded that the formation of workforce antifragility and the systematic implementation of HR innovations can be regarded as key prerequisites for enhancing the adaptability, resilience, and long-term competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises under conditions of military and institutional transformations.

У статті здійснено комплексний аналіз трансформації управління людськими ресурсами в аграрному секторі України в умовах повномасштабної війни та структурних змін, пов'язаних із євроінтеграційними орієнтирами розвитку. Показано, що масова мобілізація, внутрішня й зовнішня міграція населення, порушення логістичних ланцюгів, зростання безпекових ризиків зумовили системну кадрову кризу в аграрному секторі, яка проявляється у стійкому дефіциті трудових ресурсів, зміні гендерно-вікової структури персоналу та обмеженні кадрової мобільності.

Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління персоналом не забезпечують належного рівня стабільності та керованості аграрних підприємств у кризових умовах, що актуалізує потребу в переосмисленні ролі HR-функції як стратегічного управлінського інструменту. Особливу увагу приділено HR-інноваціям, зокрема цифровізації кадрових процесів, впровадженню HR-аналітики, розвитку корпоративного навчання, а також застосуванню стратегій рескілінгу й апскілінгу персоналу.

Виявлено, що цифрова трансформація HR у аграрному секторі України має нерівномірний і фрагментарний характер та зосереджена переважно у великих агропромислових компаніях, тоді як малі й середні підприємства стикаються з інституційними, інфраструктурними та кадровими бар'єрами впровадження HR-інновацій.

Концептуальним ядром дослідження є розвиток підходу до управління персоналом крізь призму кадрової антикрихкості, яка розглядається як здатність HR-систем не лише зберігати функціональність в умовах турбулентності, а й посилювати свої характеристики завдяки кризовим впливам. На основі аналізу практик провідних аграрних компаній України ідентифіковано ключові ознаки антикрихких HR-систем: мультифункціональність персоналу, внутрішню ротацію кадрів, гнучкі форми зайнятості, розвиток корпоративних освітніх екосистем та партнерств із закладами освіти.

Зроблено висновок, що орієнтація аграрних підприємств на євроінтеграційні стандарти, зокрема у сфері кваліфікацій і безперервного професійного розвитку, формує додатковий управлінський вимір для стратегічного HR-менеджменту, посилюючи значення інноваційних і адаптивних кадрових практик. Зроблено висновок, що формування кадрової антикрихкості та системне впровадження HR-інновацій можуть розглядатися як ключові передумови підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах воєнних і інституційних трансформацій.

Key words: HR innovations; agricultural sector; human resource management; workforce resilience; workforce antifragility; HR digitalization; strategic HR management.

Ключові слова: HR-інновації, аграрний сектор, управління персоналом, кадрова стійкість, антикрихкість персоналу, цифровізація HR, стратегічний HR-менеджмент.

STATEMENT OF THE PROBLEM

The agricultural sector of Ukraine under conditions of full-scale war is undergoing profound structural transformations that directly affect the human resource management system. Mass mobilization, internal and external migration, disruption of logistics chains, increasing security risks, and accelerated digitalization are shaping a

fundamentally new environment for the functioning of agricultural enterprises. Under these circumstances, traditional approaches to personnel management prove insufficient to ensure business stability and competitiveness.

Alongside wartime challenges, Ukraine is pursuing a course of European integration, which entails the harmonization of management prac-

tices, labor standards, qualification systems, and professional development of personnel in line with the requirements of the European Union. For the agricultural sector, which is one of the key drivers of exports and food security, these processes create additional pressure on the HR management system, necessitating its modernization, digital transformation, and strategic reorientation.

Under such conditions, HR innovations cease to be a supportive tool and acquire the status of a critical managerial resource. This involves not only the implementation of digital HR solutions, but also the development of workforce resilience, the advancement of competencies capable of ensuring personnel adaptation to instability, as well as the transition to management models that allow not only minimizing losses but also using crisis conditions as a source of organizational development.

In this context, the study of HR innovations in the agricultural sector of Ukraine through the lens of wartime challenges and European integration orientations becomes particularly relevant, with a focus on managerial solutions that ensure adaptability, resilience, and long-term effectiveness of agricultural enterprises.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Contemporary discourse in human resource management increasingly focuses on how organizations build resilience and adaptive capacity under conditions of high uncertainty. In a fundamental conceptualization of organizational resilience, S. Ducheck interprets resilience as a meta-competence that encompasses the anticipation of threats, effective coping with their consequences, and adaptation to new conditions [7]. Within the HR domain, the logic of strategic HRM remains a key explanatory approach to organizational resilience: Lengnick-Hall, Beck, and Lengnick-Hall demonstrate that strategic management of employee competencies and behavioral practices forms an organization's "capacity for resilience" [10].

In parallel, an empirical stream of research has emerged showing that resilience is increasingly associated not with isolated HR initiatives, but with the coherence of HR practices as an integrated system. In particular, a study by emphasizes the role of HRM system strength — clarity, consistency, and alignment of HR signals — during periods of turbulence as a factor shaping the manageability of employee behavior. A related line of inquiry concerns sustainable HRM, where the link between HR practices, employee resili-

ce, and engagement has been demonstrated. For example, Y. Lu et al. show a positive impact of sustainable HRM practices on employee resilience and work engagement [10].

A separate body of publications addresses the digital transformation of HR (HR-tech, HR analytics, e-learning, and digital personnel administration). A systematic review of digital HR tools is presented in the work of N. Danylevych, S. Rudakova, L. Shchetinina, and Ya. Kasianenko, which highlights the managerial effects of HR process automation, including accelerated recruitment cycles, increased transparency of personnel administration, and expanded monitoring and analytics capabilities [1].

For the agricultural sector, an important line of research links human capital development with digital transformations and new competency requirements. In particular, several studies emphasize the importance of digital infrastructure and data for increasing the adaptability of economic actors, which is relevant to the development of competencies among agricultural enterprise personnel. At the same time, in most studies on the digitalization of agribusiness, the HR component is often addressed indirectly, without treating HR innovations as an independent object of management research.

A distinct theoretical and applied perspective is formed by the concept of antifragility, which implies not only the ability to withstand stress but also the improvement of system characteristics under conditions of instability. In applied management discourse, the idea of moving "beyond resilience to antifragility" is developed by D. Hillson who demonstrates the two-layered nature of organizational responses to shocks — immediate resilience combined with the capacity for learning and restructuring. [9] At the level of employee behavioral outcomes, research on employee antifragility has emerged; for instance, M. Malibari empirically links employee antifragility with innovative work behavior and the role of leadership and autonomy [12].

The European integration context adds another dimension to HR innovations, namely the harmonization of approaches to qualifications and competency development. In this regard, the basic "language of comparability" is the European Qualifications Framework (EQF), which serves as a tool for transparency and comparability of qualifications, as established by the Council Recommendation of the European Union (2017) and further elaborated in the explanatory materials of Europass and CEDEFOP [8].

Thus, despite the existence of substantial research on HR resilience, digital transformation of HR, and emerging antifragility approaches, several issues remain insufficiently explored in the scientific field: which HR innovations are most effective for Ukrainian agricultural enterprises under wartime conditions; how HR digitalization is linked to workforce resilience and (potentially) antifragility; and how European integration orientations (EQF/national frameworks) should be integrated into HR strategies of agribusiness. These gaps determine the relevance and scientific niche of the present study.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to substantiate the role of HR innovations in ensuring adaptability, workforce resilience, and the development of elements of antifragility of agricultural enterprises in Ukraine under conditions of full-scale war and structural transformations associated with European integration orientations.

MAIN FINDINGS OF THE STUDY

The agricultural sector of Ukraine demonstrates remarkable resilience and an ability to adapt to the challenges of wartime conditions. However, the most critical and persistently relevant problem for the sustainable functioning of the agricultural sector and the country's food security remains the shortage of labor resources in agriculture. The main causes of labor scarcity are mass internal displacement of the population and the mobilization of men into the Armed Forces of Ukraine. Personnel shortages are observed both directly in agricultural production and in related industries [2].

Overall, the sector is experiencing a deep workforce crisis caused by both mobilization and large-scale labor migration. Approximately 200,000 employees of the agricultural sector are currently serving in the Armed Forces of Ukraine, which further exacerbates the situation. In particular, 71% of enterprises that are members of the Association of Milk Producers (AMP) reported a shortage of personnel, leading to a decline in production volumes and creating significant operational difficulties for dairy farms. In 2023—2024, the shortage of workers in key occupations due to mobilization became the primary challenge for agricultural enterprises [6].

Research conducted by the Ptoukha Institute for Demography and Social Studies indicates that more than 30% of agricultural enterprises currently face a critical level of age-related workforce pressure, with the average age of employees exceeding 50 years. Such an imbalance hinders the

implementation of innovations, digitalization, and the renewal of production practices [3].

According to surveys by the Razumkov Centre, more than 60% of agricultural enterprises report the loss of part of their workforce specifically due to the lack of security guarantees. Under these conditions, motivation systems need to be reoriented toward non-financial incentives, including the provision of housing, transportation, protective equipment, medical support, and mental health care for employees [6].

Thus, workforce challenges in the agricultural sector under conditions of war and ongoing transformations require a profound rethinking of human resource management strategies, taking into account demographic, social, institutional, and security-related factors.

Human resource management in the agricultural sector is also undergoing fundamental changes due to the digital transformation of the economy. Given the high dependence of agriculture on seasonal labor, the spatial dispersion of production, and relative workforce instability, the digitalization of HR processes enables greater manageability, predictability, and effectiveness of managerial decision-making. In this context, five key directions of HR digital transformation in the agricultural sector can be identified.

First, the basic element of digitalization is automated personnel administration. The implementation of ERP systems such as SAP, 1C: Enterprise, and BAS AGRO ensures the centralization of employee data, monitoring of compliance with labor legislation, timekeeping, and electronic document management. These systems enable real-time workforce planning, which is particularly relevant for agricultural enterprises with a large number of field workers. As a result, personnel processes become more transparent, reporting reliability increases, and administrative costs are reduced.

However, the effectiveness of this transition largely depends on the level of the enterprise's technical infrastructure and the readiness of personnel to work with digital systems. At many agricultural enterprises, manual record-keeping still predominates, which slows down the process of digital integration.

With the growing need for seasonal and regionally mobile workers, recruitment in the agricultural sector is becoming increasingly complex. Nevertheless, the availability of digital platforms such as Work.ua, Jooble, and Agro-Robota makes it possible to quickly reach a wide pool of candidates, while the integration of chatbots in Telegram and Viber simplifies commu-

nication, application collection, preliminary qualification assessment, and interview scheduling.

Digital onboarding deserves special attention. Through learning management systems (LMS), employees can complete video briefings, testing, and occupational safety training before arriving at the workplace. This significantly reduces adaptation time and lowers production-related risks. Our comparative analysis shows that enterprises that have implemented digital onboarding procedures demonstrate higher employee retention rates and lower costs associated with repeated hiring.

The use of mobile applications in agricultural enterprises is becoming increasingly widespread and represents an important factor in improving efficiency. Applications such as Cropio, OneSoil, MyAgro, and AgroOffice enable electronic record-keeping, task execution monitoring, working time tracking, GPS tracking, and real-time transmission of instructions and reports.

Integrating these data into a unified ERP system allows for the formation of a comprehensive picture of workforce productivity, identification of management "bottlenecks," and analysis of whether workloads correspond to actual labor resources. At the same time, cybersecurity remains a critical issue, especially when mobile devices are used in rural areas with unstable connectivity.

The use of People Analytics opens up new opportunities for strategic human capital management in the agricultural sector. HR analytics makes it possible to identify workforce turnover trends, forecast risks of labor shortages at the regional level, optimize work schedules, and stimulate productivity.

Unlike traditional approaches based on managerial intuition, digital data enable decision-making grounded in objective metrics. For example, companies can model workforce allocation scenarios depending on forecasted weather conditions or the cyclicity of field operations, thereby increasing resource efficiency. Such models are already being used in Ukraine, for instance on the basis of the FarmLogs platform, which demonstrates a high level of accuracy in agricultural planning.

The use of online platforms such as Prometheus, Udemy, Coursera, as well as internal corporate learning management systems (LMS), provides access to knowledge in agrotechnology, drone operation, occupational safety, and digital tools for agricultural monitoring.

Digital HR solutions that have been successfully implemented abroad are currently undergoing

active adaptation in Ukraine. For example, John Deere uses the JDLink system not only for equipment monitoring but also for assessing operator productivity. AgroScout (Israel) combines distance learning with automated assessment of employees' skills, which is particularly important for operating advanced technologies, including drones.

These models demonstrate the importance of creating an ecosystem in which human resource management is based on data, continuous learning, and digital integration. Their adaptation in Ukraine requires both technological support and changes in managerial culture within the agricultural sector.

Modern HR policies of leading agricultural enterprises are based on expanding cooperation with educational institutions, which includes the implementation of joint training modules, dual education programs, the establishment of corporate academies, and training facilities. Such cooperation not only helps to address the mismatch between educational training and the needs of agricultural production, but also contributes to the formation of a talent pool capable of rapidly adapting to an innovation-driven environment.

In the context of workforce challenges facing Ukraine's agricultural sector, an important direction for ensuring its resilience is the development of corporate educational initiatives. A representative example in this regard is the activity of Kernel, which since 2021 has been implementing its own educational project— Open AgriTech University (OAU). This corporate university serves as a platform for the professional development of young specialists, oriented toward the needs of modern, rapidly digitalizing agri-industrial production.

Open AgriTech University was established to train personnel for the company's key divisions and for the agri-processing industry more broadly. The program targets third- to fifth-year students and graduates of agricultural and technical specialties who completed their studies no more than three years prior. Over four years of operation, more than 300 participants have completed the program, of whom 80 were employed by Kernel, which indicates its effectiveness as a tool for targeted workforce training.

OAU's educational programs cover eight specialties, including agronomy, energy, engineering, production technology, logistics, and, since 2024, data analytics. This reflects the adaptation of educational content to the conditions of digital transformation in agribusiness, where occupations

related to automation, big data processing, and predictive analytics are gaining increasing importance.

A key feature of the project is the combination of theoretical knowledge with practical experience: participants complete internships at Kernel enterprises, performing real production tasks.

Also noteworthy is the experience of the agribusiness holding MHP, which since 2021, in cooperation with more than 50 universities and agrotechnical colleges through partnership agreements, has rolled out a dual education program. This program has involved over 800 students of agricultural specialties, 650 of whom participated in internships and practical training during academic breaks, enabling the employment of more than 750 individuals in the core workforce of MHP enterprises and the company's central office, thereby supplying enterprises with qualified personnel who possess practical work experience [4].

The analyzed experience of these corporations indicates that their models of corporate workforce training are effective and aligned with current challenges of the agricultural labor market, particularly the shortage of qualified personnel caused by mobilization and migration processes. In the long term, such initiatives may become an important element in building an educational ecosystem for the agri-industry and serve as a foundation for public-private partnerships in agricultural education.

One of the key vectors for ensuring the sustainable functioning and innovative development of the agricultural sector is the active implementation of reskilling and upskilling strategies for personnel. These strategies not only enable the adaptation of labor potential to change but also create prerequisites for productivity growth, enhanced innovative capacity, and improved competitiveness of enterprises.

The coordinated application of these strategies in agricultural production is extremely relevant given a range of external and internal factors. On the one hand, the war has led to mass migration, loss of labor resources, reduced professional capacity of enterprises, and an increased need for readaptation, psychological support, and integration of veterans and internally displaced persons into work collectives. On the other hand, the deepening digitalization of the agricultural sector — manifested in the growing use of agri— and IT technologies (drones, GPS monitoring systems, automated accounting platforms, big data analytics, etc.) — requires the involvement of workers with fundamentally new sets of competencies,

particularly in precision agriculture, agroinformatics, and remote management of production processes.

In the context of Euro-Atlantic integration, Ukraine is committed to harmonizing its system of vocational education and workforce training in line with European Union standards, such as the European Qualifications Framework (EQF). This, in turn, requires the institutionalization of lifelong professional development processes and the adaptation of human resources to the environmental, ethical, technical, and managerial requirements of modern agricultural production.

The analysis of reskilling and upskilling practices indicates the need for a comprehensive approach that combines state regulation with the involvement of business, civil society, and international partners. In particular, Ukraine already has a number of existing initiatives, such as corporate universities of large agricultural holdings (some of which have been discussed above), online courses offered on platforms like Prometheus, EdEra, and AgriLab Academy, as well as training programs supported by international donors (USAID Agro, GIZ, FAO). At the same time, the large-scale rollout of such programs is constrained by several barriers, including unequal access to the internet in rural areas, low levels of digital literacy among certain groups of employees, limited motivation for learning among older age cohorts, and insufficient funding from both the state and employers.

Thus, the development of an effective reskilling and upskilling model in Ukraine's agricultural sector should be regarded as a priority element of a sustainable development strategy in the context of integration processes and the multidimensional challenges of modernity. Only a systematic combination of public policy, educational innovation, corporate responsibility, and digital technologies will make it possible to form adaptive, professionally mobile, and innovation-oriented human capital capable of ensuring the competitiveness of Ukraine's agri-industrial complex in the global market.

In the context of growing economic and social turbulence caused by both external geopolitical factors (armed aggression, relocation of production facilities, disruption of logistics chains) and internal processes (labor market transformation, digitalization, shortage of qualified labor), special attention should be given to the concept of workforce antifragility, which implies not only the ability of a system to maintain viability under turbulent conditions but also to develop as a result of crises.

The term "antifragility" was first introduced by Nassim Taleb within his theory of complex systems, emphasizing the ability of certain structures not merely to survive under conditions of uncertainty, but to become stronger because of it. An antifragile system, unlike a resilient or merely adaptive one, not only preserves its functionality during a crisis but also evolves as a result of stress [5].

Applying this concept to the field of human resource management opens a new perspective for strategic HRM: the formation of a workforce system that perceives instability not as a threat, but as a source of internal evolution. Workforce antifragility is a characteristic of an organizational HR system that defines its ability to adapt to external challenges (economic, social, political, environmental), maintain the effectiveness of key workforce functions under pressure from an unstable environment, and acquire new competencies and organizational advantages as a result of overcoming crisis situations.

Thus, an antifragile workforce system does not merely minimize losses, but capitalizes on change. Within the agricultural sector, this may manifest, for example, in a transition toward workforce multifunctionality, reorientation toward local markets, the introduction of new forms of employment, or enhanced cooperation with academic institutions.

The development of workforce antifragility is based on a set of principles that have both theoretical and practical significance:

- Diversification of competencies — a focus on developing universal, adaptive skills (soft skills and digital competencies) that enable rapid role changes when necessary;

- Decentralization of management — the creation of autonomous teams capable of making independent decisions and responding to local threats, thereby increasing the resilience of the system as a whole;

- Feedback and organizational learning — the establishment of mechanisms for rapid collection, analysis, and implementation of knowledge gained during crises, which helps to form "organizational antibodies" to future shocks;

- Rotational mobility — ensuring workforce flexibility through horizontal rotation of employees and their cross-functional mobility, which is particularly relevant under seasonal or crisis operating modes in the agricultural sector;

- Reserve structures — the creation of a pool of competent personnel and horizontal support networks between enterprises, enabling rapid

responses to sudden staff losses or changes in working conditions.

Contemporary research proposes a number of approaches to measuring workforce antifragility. In our view, key indicators may include: the speed of personnel adaptation to new working conditions (time required for reskilling); the level of employee multifunctionality (number of functions performed); the intensity of innovation in HR practices (number of implemented changes and digital solutions); and the resilience of the talent reserve (readiness to fill key positions).

These metrics make it possible to conduct an organizational audit of workforce antifragility, which should become an integral part of the strategic HRM system in today's Ukrainian context. Through this approach, the system not only maintains effectiveness during crises but becomes stronger as a result of stress or shock. In this context, workforce antifragility may manifest through the readiness of agricultural enterprises for staff rotation, retraining, automation of selected functions, the use of "hybrid workforce" models (combining permanent, temporary, and remote employees), and the development of scenario-based HR policy planning.

Despite the extremely challenging conditions caused by the war, Ukrainian agricultural enterprises demonstrate flexibility and innovativeness in their approaches to human resource management. In many cases, signs of antifragility can be identified, allowing us to speak of the empirical consolidation of this concept in practice. Examples are provided below.

Kernel Group. After the onset of full-scale aggression, the company transformed its HR management structure by emphasizing team multifunctionality. Employees were actively involved in multiple operational areas (storage, logistics, forwarding), which enabled the rapid coverage of workforce gaps. A system of "internal workforce sharing" was introduced, optimizing the use of human capital at the regional level.

Astarta-Kyiv Agroholding. The company strengthened its training and adaptation processes by using the digital platform ASTARTA Academy for continuous personnel development, including risk management, security training, and remote control of agricultural machinery. This significantly reduced response times to force majeure situations and ensured operational continuity.

IMC (Industrial Milk Company). In response to personnel losses in the north-eastern regions, the company created mobile multifunctional teams that move оперативно between divisions. A "flexible employment" program was imple-

Table 1. Comparative Table of Antifragile HR Practices in Ukrainian Agricultural Companies

Company	Key HR Practices	Antifragility Characteristics	Innovative Approaches
Kernel	Internal staff sharing, multifunctionality	Flexibility, rapid adaptation to personnel losses	Talent pools, interregional rotation
Astarta-Kyiv	E-learning platform, ASTARTA Academy, continuous learning	Knowledge orientation, readiness for change	Proprietary educational ecosystem, investment in digitalization
AgroGeneration	Psycho-emotional support for employees, coaching	Psychological resilience of staff	Wellbeing platforms, stress management
IMC	Flexible employment, mobility for IDPs, mobile teams	Social responsibility, mobility	Individualized employment, inclusion
MHP	Alliances with universities, dual education, digital skills modules	Institutional synergy, orientation toward future challenges	Educational partnerships, certification in line with EU requirements

Source: compiled by the authors.

mented for internally displaced persons and women who had lost their jobs, reducing social risks and increasing the enterprise's adaptability.

A comparative characterization of antifragile HR practices in Ukrainian agricultural enterprises is presented in Table 1. The conducted analysis demonstrates that antifragility at the HR level is not merely a conceptual framework but a practical necessity implemented through institutional innovativeness, a strong orientation toward learning, and workforce mobility.

For Ukraine's agricultural sector, which operates under persistent risks including military, economic, and logistical challenges, the antifragility of human resource structures becomes a prerequisite not only for survival but also for maintaining and enhancing competitiveness. The development of HR antifragility will contribute to the post-war recovery of the agro-industrial complex, the stabilization of labor potential in rural communities, and the preservation and development of agricultural infrastructure and agri-export capacity.

CONCLUSIONS

The study establishes that human resource challenges in Ukraine's agricultural sector under wartime conditions have a quantitatively measurable nature and are manifested in a persistent labor shortage, declining employment levels, and limited workforce mobility. The analysis of HR management practices indicates that the digitalization of HR processes in agricultural enterprises remains fragmented and is concentrated

primarily in large companies, while small and medium-sized enterprises demonstrate a limited level of HR innovation adoption. The synthesis of practices implemented by leading agricultural companies made it possible to identify key elements of HR antifragility, including workforce multifunctionality, internal staff rotation, corporate training, and the use of flexible forms of employment. At the same time, it was determined that European integration priorities generate additional managerial requirements for HR management in agricultural enterprises, particularly in the areas of professional qualifications, occupational health and safety, and continuous professional development. In this context, it is substantiated that HR innovations in Ukraine's agricultural sector should be regarded as an integral component of strategic management aimed at enhancing enterprise adaptability and managerial controllability under conditions of military and institutional transformation.

Література:

1. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. О. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 147—156. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020
2. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності: експертно-аналітична доповідь / за заг. ред. Я. Жаліла. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. 104 с. DOI:

<https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.-2025.03>.

3. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Населення України: нариси про демографічний стан країни у перше тридцятиріччя незалежності / за ред. І. Курила. Київ: Наукова думка, 2023. 328 с. DOI: <https://doi.org/10.15407/978-966-00-1899-0>.

4. МХП. Можливості для молоді: Центральний офіс: URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/career-young-central-office> (дата звернення: 15.01.2026).

5. Талеб Н. Антикрихкість: як здобувати вигоду з хаосу / пер. з англ. О. Захарченка. Київ: Наш формат, 2017. 544 с.

6. Центр Разумкова. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: Київ, 2024. URL: <https://lnk.ua/dNYaXAENM> (дата звернення: 15.01.2026).

7. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215—246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

8. CEDEFOP. European Qualifications Framework (EQF): Supporting Learning, Work and Cross-border Mobility. Luxembourg, 2020. URL: <https://www.cedefop.europa.eu> (accessed 15 January 2026).

9. Hillson D. Beyond resilience: the concept of antifragility in organizational risk management. International Journal of Risk and Contingency Management. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJRCM.2023010101>.

10. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243—255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

11. Lu Y., Ramakrishnan S., Choi S. Sustainable HRM and employee resilience: the mediating role of work engagement. Journal of Sustainable Human Resource Management. 2023. Vol. 11. No. 2. P. 89—104. DOI: <https://doi.org/10.1080/20421338.2023.2179641>.

12. Malibari M. Employee antifragility and innovative work behavior: the role of autonomy and leadership. Journal of Management Development. 2025. Vol. 44. No. 2. P. 123—139. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2024-0287>.

References:

1. Danylevych, N.S. Rudakova, S.H. Shchetinina, L.V. and Kasianenko, Ya.O. (2020), "Digitalization of HR processes in modern realities",

Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 3 (64), pp. 147—156.

2. Zhalilo, Ya. (2025), Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh vysokykh voennykh ryzykiv ta hlobalnoi nestabilnosti: ekspertno-analitychna dopovid [Economic security of Ukraine in conditions of high military risks and global instability: expert and analytical report], Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, Kyiv, Ukraine.

3. Kurylo, I. (2023), Naselennia Ukrainy: narysy pro demohrafichnyi stan krainy u pershe trydtsiatyrichchia nezalezhnosti [Population of Ukraine: essays on the demographic state of the country in the first thirty years of independence], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

4. МHP (2026), "Youth Opportunities: Central Office", available at: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/career-young-central-office> (Accessed 15 January 2026).

5. Taleb, N. (2017), Antykrykhkist: yak zdobuvaty vyhodu z khaosu [Antifragile: Things That Gain from Disorder], Nash format, Kyiv, Ukraine.

6. Tsentrazumkova (2024), "Labor resources for post-war reconstruction of Ukraine", available at: <https://lnk.ua/dNYaXAENM> (Accessed 15 January 2026).

7. Duchek, S. (2020), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", Business Research, vol. 13. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

8. CEDEFOP (2020), "European Qualifications Framework (EQF): Supporting Learning, Work and Cross-border Mobility", available at: <https://www.cedefop.europa.eu> (Accessed 15 January 2026).

9. Hillson, D. (2023), "Beyond resilience: the concept of antifragility in organizational risk management", International Journal of Risk and Contingency Management, vol. 12, no. 1, pp. 1—15.

10. Lengnick-Hall, C.A. Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", Human Resource Management Review, vol. 21, no. 3, pp. 243—255.

11. Lu, Y. Ramakrishnan, S. and Choi, S. (2023), "Sustainable HRM and employee resilience: the mediating role of work engagement", Journal of Sustainable Human Resource Management, vol. 11, no. 2, pp. 89—104.

12. Malibari, M. (2025), "Employee antifragility and innovative work behavior: the role of autonomy and leadership", Journal of Management Development, vol. 44, no. 2, pp. 123—139.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.

УДК 339.9

О. Г. Михайленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. ДніпроORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>

О. Д. Огданська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся ГончараORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-2570>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.153

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИРОБНИКІВ БІОПАЛИВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

О. Mykhailenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

O. Ohdanska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

INTERNATIONAL ASPECTS OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF BIOFUEL PRODUCERS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TRANSFORMATION

У статті досліджено міжнародні аспекти формування конкурентних переваг виробників біопалива в умовах глобальної трансформації енергетичних ринків. Обґрунтовано, що біопаливо посідає важливе місце у структурі відновлюваної енергетики, особливо в контексті реалізації політики декарбонізації, забезпечення енергетичної безпеки та досягнення цілей сталого розвитку. Проаналізовано ключові чинники конкурентоспроможності виробників біопалива на міжнародних ринках, зокрема цінові й ресурсні переваги, технологічну ефективність, інноваційний потенціал, інституційно-регуляторні умови та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Особливу увагу приділено ролі міжнародної торгівлі біопаливом, впливу регіональних моделей регулювання (ЄС, США, країни, що розвиваються) та значенню стандартів сталості й комплаєнсу як нецінових конкурентних переваг. Визначено основні виклики для виробників біопалива, пов'язані з ціновою волатильністю, регуляторною невизначеністю та зростанням вимог до екологічної результативності. Зроблено висновок, що формування стійких конкурентних переваг у глобальній економіці потребує поєднання ресурсних можливостей, технологічних інновацій, ефективного управління ризиками та активної інтеграції у міжнародні ринки.

The article examines the international aspects of forming competitive advantages of biofuel producers under the conditions of global transformation of energy markets. The relevance of the research is determined by the acceleration of the global energy transition, the implementation of decarbonisation policies, and the growing role of renewable energy sources in ensuring sustainable economic development. Biofuels are considered as a specific segment of renewable energy that combines the characteristics of an energy carrier, an agricultural product and an object of international trade, which fundamentally influences the nature of competition in global markets.

The study substantiates that the competitiveness of biofuel producers is shaped by a complex interaction of price, resource, technological, institutional and international factors. Particular attention is paid to the role of access to raw materials, economies of scale and logistics in reducing production costs, as well as to technological efficiency, innovation, digitalisation and the reduction of carbon intensity of production as key non-price sources of competitive advantage. The paper emphasises that compliance with international sustainability standards, certification schemes and regulatory requirements increasingly transforms from a formal market entry condition into a strategic instrument of competitive positioning.

The dynamics of international biofuel trade and regional differences in market regulation are analysed, with a focus on the European Union, the United States and developing countries. It is shown that the fragmentation of regulatory regimes leads to market segmentation and strengthens the importance of non-price competition, particularly in regulated and premium markets. The integration of biofuel producers into global value chains through international partnerships, cooperation with transnational corporations and strategic alliances is identified as a crucial mechanism for enhancing long-term competitiveness, facilitating access to investment, advanced technologies and stable export markets.

The article identifies key challenges for biofuel producers, including price volatility in energy and agricultural markets, regulatory uncertainty and rising compliance costs. It is concluded that sustainable competitive advantages in the global economy can be achieved through the combination of resource potential, technological and innovative development, effective risk management and active integration into global markets. The results of the study can be used in the development of strategies for biofuel producers and in shaping energy and trade policies in the context of the global energy transition.

Ключові слова: біопаливо, конкурентні переваги, глобальна економіка, міжнародний бізнес, глобальна трансформація, декарбонізація, енергетичний перехід, сталий розвиток.

Key words: biofuels, competitive advantages, global economy, international business, global transformation, decarbonization, energy transition, sustainable development.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними зрушеннями, зумовленими глобальною енергетичною трансформацією, посиленням кліматичної політики та зростанням ролі відновлюваних джерел енергії. У цьому контексті біопаливо посідає важливе місце як складова стратегії декарбонізації, енергетичної безпеки та диверсифікації енергетичних ресурсів у багатьох країнах світу. Розширення використання біопалива сприяє формуванню нових міжнародних ринків, зміні структури глобальної енергетичної торгівлі та посиленню конкуренції між виробниками на світовому рівні.

В умовах глобальної трансформації енергетичних ринків ключового значення набуває питання формування та утримання конкурентних переваг виробників біопалива. На відміну від традиційних енергоресурсів, конкурентоспроможність біопаливної продукції визначається не лише ціновими параметрами, а й доступом до сировинної бази, рівнем технологічного розвитку, дотриманням міжнародних стандартів сталості, інституційним середовищем та інтеграцією у глобальні ланцюги створення вартості. Це зумовлює необхідність комплексного ана-

лізу міжнародних аспектів формування конкурентних переваг виробників біопалива в системі глобальної економіки.

Незважаючи на зростання кількості наукових досліджень, присвячених розвитку ринку відновлюваної енергетики, недостатньо уваги приділяється саме міжнародним чинникам конкурентоспроможності виробників біопалива в умовах динамічних змін світового енергетичного та торговельного середовища. Це обумовлює актуальність даного дослідження та його значення для розвитку міжнародного бізнесу, формування ефективної енергетичної політики й забезпечення сталого економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Українські дослідження зосереджені переважно на ресурсному потенціалі, економічній доцільності та напрямках розвитку біоенергетики й біопалива в Україні таких вчених як А. Доронін, Г. Калетніка, Г. Гелетух, Т. Желізна, Л. Патріляк, Г. Трипольська, І. Чебан тощо. У контексті біоенергетики та біопалива значна кількість зарубіжних робіт присвячено взаємодії енергетичного переходу зі стандартами сталості, міжнародною торгівлею та інституційним регулюванням: зокрема, N. Scarlat, C. S. Goh, M. Junginger та J. Joudrey, G. Branca. Вод-

ночас, попри значний науковий доробок, у літературі недостатньо систематизовано саме міжнародні аспекти формування конкурентних переваг виробників біопалива, що зумовлює потребу в дослідженні, яке поєднує інструментарій міжнародного бізнесу та глобальної економіки з аналізом ринкових і регуляторних трансформацій у секторі біопалива.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження міжнародних аспектів формування конкурентних переваг виробників біопалива в умовах глобальної трансформації енергетичних ринків, а також обґрунтування ключових чинників, що визначають їх конкурентоспроможність у системі міжнародного бізнесу та глобальної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальна трансформація енергетичних ринків у XXI ст. визначається переходом від домінування викопного палива до низьковуглецевої моделі розвитку. Відбувається комплексна зміна структури виробництва, розподіл та споживання енергії з метою забезпечення енергетичної безпеки, підвищення економічної ефективності та мінімізації негативного впливу на довкілля. В основі енергетичного переходу лежать принципи сталого розвитку, кліматичної нейтральності та виконання міжнародних кліматичних зобов'язань [1, 2].

Ключовими напрямками глобального енергетичного переходу є масштабне впровадження відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності, декарбонізація енергетичного та транспортного секторів, а також розвиток інноваційних і цифрових енергетичних технологій. Особливого значення набуває трансформація транспортної системи, де поряд з електрифікацією дедалі важливішу роль відіграють альтернативні види палива, зокрема біопаливо, що дозволяє скорочувати викиди парникових газів у сегментах, менш придатних до повної електрифікації [2, 3].

У глобальному вимірі енергетичний перехід супроводжується перерозподілом конкурентних позицій між країнами та компаніями, зміною структури міжнародної торгівлі енергоносіями й посиленням ролі державної політики та регуляторних механізмів. Отже, енергетичний перехід виступає не лише технологічним, а й економічним та інституційним процесом, що визначає нові умови функціонування глобальних енергетичних ринків і формування конкурентних переваг їх учасників [1, 3].

У структурі відновлюваної енергетики біопаливо займає стратегічне місце, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг його виробників на міжнародних ринках. На відміну від інших відновлюваних джерел енергії, біопаливо поєднує властивості відновлюваного ресурсу та стандартизованого товару, придатного до зберігання, транспортування й міжнародної торгівлі. Це створює для виробників біопалива можливості масштабування виробництва, диверсифікації ринків збуту та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, що є важливими джерелами довгострокової конкурентоспроможності [1].

Згідно з оцінками International Energy Agency, біоенергія залишається найбільшим джерелом відновлюваної енергії у світовому кінцевому споживанні, а біопаливо відіграє ключову роль у декарбонізації транспортного сектору. Саме транспортний сегмент формує стійкий міжнародний попит на біопаливо, що посилює конкурентні позиції виробників, здатних забезпечити стабільні обсяги поставок і відповідність міжнародним стандартам якості та сталості [1–3].

Функціональна здатність біопалива компенсувати нерівномірність генерації сонячної та вітрової енергії підвищує його системну цінність у відновлюваній енергетиці. Для виробників це означає додаткові конкурентні переваги, пов'язані з передбачуваністю попиту, можливістю довгострокового контрагування та зниженням ринкових ризиків у порівнянні з іншими сегментами ВДЕ (відновлюваних джерел енергії) [3, 4]. Відповідно, біопаливо розглядається не лише як енергетичний ресурс, а й як елемент стратегічної стабільності енергетичних ринків.

Водночас зростання ролі біопалива у структурі відновлюваної енергетики супроводжується посиленням вимог до сталості виробництва, простежуваності сировини та скорочення вуглецевого сліду. У документах International Renewable Energy Agency підкреслюється, що дотримання цих вимог трансформується у ключовий чинник міжнародної конкурентоспроможності виробників біопалива, оскільки саме відповідність екологічним і соціальним стандартам визначає доступ до преміальних ринків та можливість формування цінових і нецінових конкурентних переваг [2, 3].

Отже, місце біопалива у структурі відновлюваної енергетики безпосередньо пов'язане з формуванням конкурентних переваг виробників, які реалізуються через масштаб виробництва, експортну орієнтацію, відповідність

Таблиця 1. Провідні країни-виробники біопалива у світі

Країна / регіон	2020	2021	2022	2023	2024	Домінуючий вид біопалива
США	68	70	72	75	77	Етанол, renewable diesel
Бразилія	40	42	44	45	47	Етанол, біодизель
Європейський Союз	34	35	36	35	35	Біодизель, renewable diesel
Китай	6	6.5	7	7.5	8	Біодизель, біоетанол
Індонезія	9	10	11	12	13	Біодизель
Індія	3	3.5	4	4.8	5.5	Біоетанол

*Одиниця виміру: млрд. літрів на рік; включає етанол, біодизель та renewable diesel

Джерело: складено авторами за даними [3,21,27-32].

міжнародним стандартам сталості та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Упродовж останнього десятиліття світове виробництво та споживання біопалива демонструють стійку тенденцію до зростання, однак обсяги міжнародної торгівлі зростають повільніше, ніж внутрішнє споживання. Це пояснюється домінуванням національних мандатів на використання біопалива, регуляторними обмеженнями, а також високою залежністю ринку від внутрішніх аграрних ресурсів [4]. Водночас саме зовнішня торгівля стає ключовим каналом реалізації надлишкової продукції та формування цінових сигналів на глобальному рівні.

Світове виробництво біопалива у 2023 р. оцінюється близько 175—188 млрд. л (47—50 млрд. галонів) рідких біопалив (етанол, біодизель, renewable diesel) із зростанням принаймні 7 % порівняно з 2022 р. Найбільшими виробниками залишаються США та Бразилія, що разом формують значну частку світового ринку, особливо в секторі етанолу. ЄС та Азійсько-Тихоокеанські регіони помітно впливають на сегмент біодизелю та Renewable diesel (HVO) завдяки політичним ініціативам та збільшенню попиту [22—29] (табл. 1).

У 2020—2024 рр. світове виробництво біопалива характеризувалося високою концентрацією у невеликій кількості країн, які поєднують значну сировинну базу, розвинену переробну інфраструктуру та активну державну підтримку галузі. Понад дві третини глобального обсягу виробництва біопалива припадало на США, Бразилію та Європейський Союз, що формує основу сучасної структури світового біопаливного ринку [29—31].

Абсолютним світовим лідером у досліджуваній період залишалися США, де основну частку виробництва становив паливний етанол, а з 2021—2022 років стрімко розвивався сегмент renewable diesel. Зростання виробництва під-

тримувалося масштабним внутрішнім ринком, вимогами програми Renewable Fuel Standard та інвестиціями у нові потужності [29, 27].

Друге місце у світі стабільно посідала Бразилія, яка сформувала стійкі конкурентні переваги у виробництві біоетанолу з цукрової тростини та біодизелю на основі соєвої олії. Поетапне підвищення норм домішування біопалива у транспортному секторі забезпечило зростання внутрішнього попиту та збереження високих обсягів виробництва [21, 30].

Важливим глобальним виробником залишається Європейський Союз, де біопаливний сектор орієнтований переважно на виробництво біодизелю та renewable diesel. У 2022—2024 роках у ЄС спостерігалася стабілізація обсягів виробництва, що зумовлено посиленням екологічних вимог, обмеженням використання окремих видів сировини та переорієнтацією політики на advanced biofuels [29, 32].

Суттєве зростання виробництва біопалива демонстрували країни Азійсько-Тихоокеанського регіону, насамперед Індонезія, яка стала світовим лідером з виробництва біодизелю завдяки впровадженню мандатів B30-B35 та використанню пальмової олії як основної сировини [3, 30]. Поряд з цим Китай та Індія нарощували виробництво біоетанолу, орієнтуючись на зростання внутрішнього попиту та скорочення імпорту вихідного палива [21, 31].

Загалом у 2020—2024 роках провідні країни-виробники біопалива формували свої конкурентні переваги завдяки масштабам виробництва, доступу до сировини, стабільним регуляторним механізмам та здатності адаптуватися до глобальних вимог сталого розвитку, що визначає їхню домінуючу роль у трансформації світових енергетичних ринків.

У Європейському Союзі розвиток біопалива відбувається в межах жорстко регламентованої моделі, орієнтованої на досягнення кліматичної нейтральності та виконання цілей сталого розвитку. Політика ЄС ґрунтується на директивах щодо відновлюваної енергетики, які встановлюють обов'язкові показники частки ВДЕ у транспортному секторі та суворі критерії сталості для біопалива. У результаті конкурентні переваги отримують виробники, здатні забезпечити повну простежуваність сировини, низький вуглецевий слід і відповідність екологічним стандартам, тоді як цінова конкуренція відходить на другий план [3, 5].

У Сполучених Штатах Америки біопаливний ринок характеризується переважно внутрішньо орієнтованою моделлю розвитку, сфор-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей міжнародної торгівлі біопаливом та їх конкурентних наслідків для виробників

Регіон	Домінуюча модель міжнародної торгівлі біопаливом	Ключові регуляторні особливості	Конкурентні наслідки для виробників біопалива
Європейський Союз	Імпортно-орієнтована модель з жорстким регулюванням	Обов'язкові цілі ВДЕ в транспорті; суворі критерії сталості та сертифікації (RED II / RED III)	Формування нецінових конкурентних переваг; відбір виробників за стандартами сталості; доступ до преміальних ринків для сертифікованих постачальників
США	Переважно внутрішньо орієнтована модель з обмеженим імпортом	Програма Renewable Fuel Standard (RFS); обов'язкові обсяги змішування	Конкурентні переваги масштабних і технологічно ефективних виробників; стабільний попит; обмежена зовнішня конкуренція
Бразилія	Експортно орієнтована модель (етанол)	Національні програми підтримки; інтеграція з аграрним сектором	Цінові конкурентні переваги за рахунок ефективної сировинної бази; висока експортна спеціалізація
Країни Південно-Східної Азії (Індонезія, Малайзія)	Експортна модель з фокусом на біодизель	Державні програми підтримки; екологічні обмеження з боку імпортерів	Посилення конкуренції за рахунок екологічних вимог; необхідність адаптації до міжнародних стандартів
Країни, що розвиваються (Африка, частина Латинської Америки)	Потенційно експортна, але обмежена інституційно	Недостатня інфраструктура; обмежений доступ до сертифікації	Обмежені конкурентні переваги; висока чутливість до регуляторних бар'єрів; залежність від міжнародної допомоги
Глобальний ринок	Сегментована модель з домінуванням національних режимів	Висока роль державної політики та міжнародних угод	Конкурентоспроможність визначається відповідністю стандартам, логістикою та інтеграцією глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains- GVC).

Джерело: складено авторами за даними [3—7].

мованою під впливом державної програми Renewable Fuel Standard. Основний акцент робиться на забезпеченні стабільного попиту та підтримці національних виробників, що сприяє формуванню конкурентних переваг за рахунок масштабів виробництва, технологічної ефективності та інтеграції з аграрним сектором. Водночас зовнішня торгівля біопаливом відіграє допоміжну роль, а доступ іноземних постачальників до ринку обмежується регуляторними механізмами [6].

Для країн, що розвиваються, біопаливо часто розглядається як інструмент реалізації аграрного та експортного потенціалу, а також як засіб диверсифікації енергетичного балансу. Проте їх участь у міжнародній торгівлі біопаливом обмежується інституційними бар'єрами, недостатнім рівнем інвестицій та складністю дотримання міжнародних стандартів сталості. У таких умовах конкурентні переваги мають фрагментарний характер і значною мірою залежать від доступу до зовнішньої фінансової та технологічної підтримки [4, 7].

Міжнародна торгівля біопаливом є важли-

вою складовою глобального енергетичного переходу та безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг виробників у світовому масштабі. Розвиток цього сегмента відбувається під впливом поєднання ринкових чинників, державної політики та міжнародних екологічних зобов'язань (табл. 2).

Порівняльний аналіз моделей міжнародної торгівлі біопаливом (табл. 2) свідчить, що конкурентні переваги виробників формуються не лише під впливом цінових факторів, а насамперед у результаті відповідності регуляторним вимогам, доступу до сертифікаційних механізмів і здатності інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. В умовах глобальної трансформації енергетичних ринків саме інституційні та нецінові чинники дедалі більше визначають позиції виробників біопалива на міжнародних ринках.

Розглянемо міжнародні аспекти формування конкурентних переваг виробників біопалива більш детально.

1. Цінові та ресурсні чинники конкурентоспроможності виробників біопалива (табл. 3).

Таблиця 3. Вплив цінових та ресурсних чинників на формування конкурентних переваг виробників біопалива

Чинник	Механізм впливу на конкурентоспроможність	Конкурентний ефект для виробників біопалива
Доступ до сировини	Формування нижчої сировинної складової собівартості; зниження залежності від імпорту сировини; стабільність постачання	Зменшення виробничих витрат; можливість конкурентного ціноутворення; підвищення стійкості до цінових коливань
Якість та диверсифікація сировинної бази	Використання різних видів аграрної та відходної біомаси; оптимізація виробничих процесів	Гнучкість виробництва; зниження ризиків дефіциту; посилення адаптивності до змін ринку
Масштаб виробництва	Реалізація ефекту масштабу; зниження середніх постійних витрат; оптимізація використання потужностей	Зменшення собівартості одиниці продукції; посилення цінових конкурентних переваг
Технологічна концентрація виробництва	Стандартизація процесів; підвищення продуктивності праці; зменшення втрат	Підвищення операційної ефективності; зростання маржинальності
Логістична інфраструктура	Зменшення транспортних витрат; скорочення часу доставки; підвищення надійності постачань	Підвищення експортної привабливості; розширення доступу до міжнародних ринків
Географічна близькість до ринків збуту	Мінімізація логістичних витрат; зниження ризиків ланцюгів постачання	Цінова перевага; підвищення стабільності контрактів
Інтеграція у глобальні логістичні ланцюги	Координація з трейдерами та транспортними операторами; оптимізація постачань	Підвищення конкурентоспроможності на світових ринках; посилення експортної орієнтації

Джерело: складено авторами за даними [3, 4, 7, 8].

Цінові та ресурсні чинники відіграють визначальну роль у формуванні конкурентних переваг виробників біопалива на міжнародних ринках, оскільки безпосередньо впливають на собівартість продукції, експортну привабливість і здатність компаній конкурувати в умовах жорсткого регуляторного середовища та цінової волатильності енергетичних ринків. У глобальному вимірі саме поєднання доступу до сировини, масштабів виробництва та логістичних можливостей формує основу цінової конкурентоспроможності біопаливного сектору [3, 4].

Одним із ключових ресурсних чинників конкурентоспроможності виробників біопалива є наявність стабільної та економічно доступної сировинної бази. Виробництво біоетанолу та біодизеля значною мірою залежить від аграрної спеціалізації країн, урожайності сільськогосподарських культур і цін на сировину. За оцінками OECD та FAO, країни з розвиненим аграрним сектором та надлишковим виробництвом зернових і олійних культур мають структурні переваги у виробництві біопалива завдяки нижчій сировинній складовій у собівартості [7]. Водночас обмежений доступ до сировини або її висока ціна істотно знижують конкурентні позиції виробників на світових ринках (табл. 3).

Ефект масштабу є важливим ціновим чинником, що забезпечує зниження середніх витрат виробництва біопалива. Великі виробничі потужності дозволяють оптимізувати використання обладнання, зменшувати адміністративні витрати та підвищувати ефективність логістики. Згідно з аналітичними оглядами International Energy Agency, країни з висококонцентрованим біопаливним виробництвом (США, Бразилія) демонструють вищу цінову конкурентоспроможність на міжнародних ринках порівняно з дрібними виробниками [4]. А саме, масштабування виробництва виступає ключовою передумовою формування стійких конкурентних переваг (табл. 3).

Важливим чинником цінової конкурентоспроможності є також ефективність логістики та доступ до транспортної інфраструктури. Біопаливо як товар міжнародної торгівлі потребує розвинених систем зберігання, перевалки та транспортування, що істотно впливає на кінцеву ціну продукції. Країни та компанії, інтегровані у глобальні логістичні ланцюги та розташовані поблизу основних ринків збуту, отримують додаткові конкурентні переваги за рахунок зниження транспортних витрат і скорочення часу доставки [3,8]. Тому логістичні чинники розглядаються як складова стратегічної конкурентоспроможності виробників біопалива (табл. 3).

Таким чином, цінові та ресурсні чинники конкурентоспроможності виробників біопалива реалізуються через конкретні економічні механізми, які безпосередньо впливають на структуру витрат, цінову політику та ринкову стійкість компаній. Сукупна дія доступу до сировини, ефекту масштабу та логістичних переваг формує базис цінових конкурентних переваг, що слугує передумовою для подальшого розвитку технологічних, інституційних і нецінових переваг у контексті глобальної трансформації енергетичних ринків.

2. Технологічні та інноваційні переваги виробників біопалива у міжнародному вимірі (табл. 4).

В умовах посилення кліматичного регулювання, зростання вимог до сталості та ускладнення доступу до регульованих і преміальних ринків ключовими детермінантами довгострокової конкурентоспроможності виробників стають технологічна результативність, рівень

Таблиця 4. Вплив технологічних та інноваційних чинників на формування конкурентних переваг виробників біопалива

Технологічний чинник	Інструменти реалізації	Конкурентний ефект для виробників біопалива
Ефективність виробничих технологій	Вдосконалені ферментаційні процеси; каталітичні технології; інтегровані біоенергетичні комплекси	Зниження собівартості; підвищення виходу продукції; посилення цінової конкурентоспроможності
Енергоефективність виробництва	Оптимізація енергоспоживання; рекуперация тепла; автоматизоване керування процесами	Скорочення операційних витрат; підвищення маржинальності; стабільність виробництва
Декарбонізація	Використання ВДЕ у виробничих процесах; BECCS/CCS; утилізація відходів	Доступ до регульованих і преміальних ринків; відповідність кліматичним вимогам; нецінові конкурентні переваги
Цифровізація виробничих процесів	Системи моніторингу та контролю; аналітика даних; цифрові двійники	Підвищення операційної ефективності; зниження технологічних ризиків; гнучкість виробництва
Простежуваність і сертифікація	Цифрові платформи обліку; LCA-аналіз; системи сертифікації сталості	Довіра міжнародних контрагентів; відповідність стандартам ЄС; розширення експортних можливостей
R&D та інноваційна активність	Інвестиції в НДДКР; пілотні проєкти; співпраця з науковими центрами	Формування довгострокових технологічних переваг; диверсифікація продуктів; стійка конкурентоспроможність
Інтеграція технологій у ланцюги створення вартості	Платформні рішення; кооперація з логістичними та енергетичними компаніями	Підвищення доданої вартості; посилення позицій у глобальних ланцюгах створення вартості

Джерело: складено авторами за даними [1, 3, 4, 9].

декарбонізації виробництва та рівень інноваційного розвитку.

Підвищення ефективності виробничих технологій безпосередньо впливає на зниження собівартості біопалива, підвищення виходу готової продукції та оптимізацію використання сировини. Сучасні технології переробки біомаси, зокрема вдосконалені ферментаційні процеси, каталітичні методи та інтегровані біоенергетичні комплекси, дозволяють виробникам підвищувати продуктивність і зменшувати енергомісткість виробництва. За оцінками International Energy Agency, технологічно розвинені виробники мають стійкі цінові та операційні переваги на міжнародних ринках біопалива, особливо в умовах високої конкуренції та волатильності енергетичних цін [1,4] (табл. 4).

Здатність забезпечити низький вуглецевий слід біопалива стає критично важливою умовою доступу до міжнародних ринків, насамперед у Європейському Союзі та інших юрисдикціях із жорсткими кліматичними вимогами. Використання відновлюваних джерел енергії у виробничих процесах, утилізація відходів, впровадження технологій уловлювання та збе-

рігання вуглецю (CCS/BECCS) дозволяють виробникам істотно зменшувати життєвий цикл викидів парникових газів. У звітах International Renewable Energy Agency наголошується, що саме глибока декарбонізація біопаливного виробництва трансформується з екологічної вимоги у вагомий конкурентну перевагу, яка визначає можливість участі виробників у глобальних ланцюгах створення вартості [3,4] (табл. 4).

Важливим чинником інноваційних переваг є цифровізація виробничих і логістичних процесів, а також інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D). Застосування цифрових платформ, систем моніторингу виробництва, аналітики даних і моделювання дозволяє оптимізувати технологічні режими, підвищувати надійність постачань і забезпечувати простежуваність продукції, що є критично важливим для міжнародної сертифікації. Дослідження OECD підкреслюють, що інвестиції в R&D сприяють переходу виробників біопалива від цінової конкуренції до інноваційної моделі конку-

рентоспроможності, орієнтованої на створення доданої вартості та довгострокову присутність на глобальних ринках [9] (табл. 4).

Отже, технологічні та інноваційні переваги виробників біопалива формуються через підвищення ефективності виробничих технологій, глибоку декарбонізацію та активне впровадження цифрових рішень і R&D. У міжнародному вимірі ці чинники не лише знижують витрати та екологічні ризики, а й виступають стратегічними інструментами формування стійких конкурентних позицій у глобальній енергетичній системі.

3. Інституційні та регуляторні аспекти формування конкурентних переваг виробників біопалива (табл. 5).

Інституційні та регуляторні чинники відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг виробників біопалива на міжнародних ринках, оскільки саме через них реалізуються механізми державної підтримки, встановлюються вимоги сталості та формуються бар'єри або стимули для трансграничної торгівлі. В умовах глобальної трансформації енергетичних ринків регуляторне середовище дедалі більше визначає нецінові параметри кон-

Таблиця 5. Вплив інституційних і регуляторних інструментів на формування конкурентних переваг виробників біопалива

Регуляторний інструмент	Механізм впливу	Конкурентний ефект для виробників біопалива
Державні мандати на використання біопалива	Формування гарантованого попиту; зниження ринкової невизначеності; стимулювання інвестицій	Підвищення стабільності доходів; можливість масштабування виробництва; посилення позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках
Податкові пільги та субсидії	Зменшення інвестиційних і операційних витрат; підтримка капіталомістких проєктів	Зниження собівартості; зростання цінової конкурентоспроможності; прискорене впровадження інновацій
Міжнародні стандарти сталості (RED II/RED III, ISCC, RSB)	Встановлення вимог до вуглецевого сліду, простежуваності та походження сировини	Формування нецінових конкурентних переваг; доступ до регульованих і преміальних ринків
Сертифікація та верифікація виробництва	Підтвердження відповідності екологічним і соціальним вимогам; зниження інформаційної асиметрії	Зростання довіри міжнародних контрагентів; розширення експортних можливостей
Торговельні обмеження (тарифні й нетарифні)	Підвищення бар'єрів входу; захист внутрішніх ринків	Витіснення менш конкурентоспроможних виробників; посилення ролі технологічно та інституційно спроможних компаній
Антидемпінгові та компенсаційні заходи	Коригування умов конкуренції; запобігання ціновим викривленням	Підвищення справедливості конкуренції; стимулювання підвищення ефективності
Кліматична політика та ціноутворення на вуглець	Внутрішнє врахування екологічних витрат; стимул до декарбонізації	Конкурентні переваги для виробників із низьким вуглецевим слідом
Міжнародні торговельні правила (WTO)	Уніфікація процедур торгівлі; регламентація дозволених обмежень	Передбачуваність умов торгівлі; можливість правового захисту експортерів

Джерело: складено авторами за даними [3–5, 10].

курентції та доступ до преміальних ринків збу-ту [3, 4].

Державна політика підтримки біопалив-ного сектору залишається визначальним фак-тором його розвитку та міжнародної конку-рентоспроможності. Інструменти підтримки включають мандати на використання біопа-лива в транспорті, податкові пільги, прямі субсидії, інвестиційні гранти та механізми ціноутворення на вуглець. За оцінками International Energy Agency, саме стабіль-ність і передбачуваність політики підтримки формують довгострокові інвестиційні стиму-ли та дозволяють виробникам досягати ефек-ту масштабу, що безпосередньо трансфор-мується у конкурентні переваги на міжнарод-них ринках [4]. У країнах з розвиненими про-грамами підтримки (США, країни ЄС) дер-жавні інструменти суттєво знижують інвес-тиційні ризики та сприяють технологічному оновленню галузі (табл. 5).

Політики декарбонізації та екологічних вимог зумовила формування комплексної системи міжнародних стандартів сталості для біопалива, які охоплюють вимоги до по-

ходження сировини, скорочення викидів парникових газів протя-гом життєвого циклу та просте-жуваності виробництва. У краї-нах ЄС ці вимоги закріплені у Директиві про відновлювану енергію (RED II/RED III), що фактично перетворює стандарти сталості на інструмент конку-рентного відбору постачаль-ників [5]. Дотримання міжнарод-них стандартів сталості підви-щує довіру до біопалива як това-ру міжнародної торгівлі та за-безпечує виробникам доступ до регульованих ринків із високою платоспроможністю [3] (табл. 5).

Поряд із підтримуючими інструментами, регуляторне се-редовище включає й обмежу-вальні механізми, зокрема та-рифні та нетарифні бар'єри, ан-тидемпінгові заходи, вимоги до сертифікації та верифікації ста-лості. Сертифікаційні схеми (ISCC, RSB та ін.) стають обо-в'язковою умовою доступу до ключових імпорتنних ринків і вод-ночас підвищують транзакційні витрати виробників. У рамках правил World Trade Organization

такі обмеження формально мають недискри-мінаційний характер, однак на практиці вони посилюють конкуренцію за рахунок підви-щення вимог до технологічної та інституц-ійної спроможності виробників [10]. Відпо-відно, сертифікація та відповідність торго-вельним вимогам трансформуються з бар'є-ру входу у джерело стійких конкурентних переваг для компаній, здатних інтегрувати ці вимоги у свою бізнес-модель (табл. 5).

Наведена таблиця 5 демонструє, що інституційні та регуляторні інструменти формують багатовимірний вплив на конку-рентоспроможність виробників біопалива. Державна підтримка та стандарти сталості створюють стимули для розвитку й інно-вацій, тоді як торговельні обмеження та сер-тифікаційні вимоги виконують функцію відбору, підвищуючи роль інституційної спроможності виробників. У глобальному вимірі саме здатність адаптуватися до регу-ляторного середовища та інтегрувати його вимоги у бізнес-стратегію перетворює регу-ляцію з бар'єра на джерело стійких конку-рентних переваг.

Таблиця 6. Форми інтеграції виробників біопалива у глобальні ланцюги створення вартості та їх конкурентні ефекти

Форма інтеграції	Інструмент інтеграції	Конкурентний ефект для виробників біопалива
Міжнародні партнерства	Контракти з іноземними постачальниками та трейдерами; спільні логістичні проекти	Зниження трансакційних витрат; підвищення стабільності постачання; розширення доступу до міжнародних ринків
Участь у глобальних ланцюгах створення вартості (GVC)	Інтеграція у багаторівневі виробничі та збутові мережі	Зростання доданої вартості; підвищення ролі виробника у ланцюгу; диверсифікація ринків збуту
Співпраця з транснаціональними корпораціями	Ліцензування технологій; контрактне виробництво; участь у корпоративних екосистемах	Доступ до інновацій та інвестицій; підвищення стандартів якості; посилення міжнародної конкурентоспроможності
Стратегічні альянси	Спільні інвестиційні проекти; кооперація у сфері R&D; розподіл ризиків	Прискорення технологічного розвитку; зниження інвестиційних ризиків; довгострокові конкурентні переваги
Вертикальна інтеграція	Поєднання виробництва сировини, переробки та збуту	Зменшення витрат; контроль якості; підвищення цінової та нецінової конкурентоспроможності
Горизонтальна кооперація	Об'єднання виробників; спільні маркетингові платформи	Посилення ринкових позицій; економія на масштабі; підвищення переговорної спроможності
Інноваційні та кластерні об'єднання	Біоенергетичні кластери; співпраця з науковими установами	Зростання інноваційного потенціалу; розвиток екосистеми; стійка конкурентна позиція

Джерело: складено авторами за даними [3, 4, 11, 12, 13].

4. Інтеграція виробників біопалива у глобальні ланцюги створення вартості (табл. 6).

Інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains, GVC) є одним із ключових міжнародних чинників формування конкурентних переваг виробників біопалива. В умовах глобальної трансформації енергетичних ринків саме включення у GVC забезпечує доступ до інвестицій, сучасних технологій, міжнародних ринків збуту та стандартів сталості, що суттєво підвищує довгострокову конкурентоспроможність виробників [3, 4].

Міжнародні партнерства між виробниками біопалива, аграрними компаніями, енергетичними корпораціями та логістичними операторами відіграють важливу роль у розширенні участі у глобальних ланцюгах створення вартості. Такі партнерства сприяють оптимізації постачання сировини, зниженню трансакційних витрат і підвищенню ефективності логістики. За оцінками OECD, кооперація між учасниками GVC дозволяє виробникам біопалива переходити від експорту сировини до постачання продукції з вищою доданою вартістю, що формує стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках [11] (табл. 6).

Вагоме значення у розвитку глобальних ланцюгів створення вартості біопалива належить транснаціональним корпораціям (ТНК), які поєднують виробництво, переробку, торгівлю та логістику в межах єдиних корпоративних структур. ТНК виступають провідними провайдером інновацій, інвестицій і стандартів сталості, визначаючи правила доступу до глобальних ринків. Участь у ланцюгах, контрольованих ТНК, дозволяє локальним виробникам біопалива інтегруватися у міжнародні ринки за

умови відповідності технологічним і екологічним вимогам, що трансформується у підвищення їхньої конкурентоспроможності [4, 12] (табл. 6).

Стратегічні альянси між виробниками біопалива, енергетичними компаніями та фінансовими інститутами є ефективним інструментом зміцнення позицій у глобальних ланцюгах створення вартості. Такі альянси сприяють спільному фінансуванню інноваційних проектів, впровадженню низьковуглецевих технологій та розподілу ризиків, пов'язаних із волатильністю сировинних і енергетичних ринків. Стратегічні альянси у сфері біоенергетики прискорюють трансфер технологій і забезпечують виробникам доступ до глобальних ринків капіталу, що є критично важливим для формування довгострокових конкурентних переваг [3, 13] (табл. 6).

Систематизація форм інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості свідчить (табл. 5), що конкурентні переваги виробників біопалива формуються не лише на рівні окремих компаній, а й у межах міжфірмових мереж і міжнародних коопераційних структур. Поєднання міжнародних партнерств, співпраці з транснаціональними корпораціями та стратегічних альянсів дозволяє виробникам підвищувати інноваційний потенціал, розширювати ринки збуту та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у глобальній енергетичній системі.

Ключові ризики для виробників біопалива в глобальній економіці значною мірою пов'язані з ціновою волатильністю та регуляторними змінами. Цінова нестабільність зумовлена "подвійною" природою біопалива як енергоносія й аграрного товару: коливання цін на нафту

та нафтопродукти змінюють конкурентну позицію біопалива в паливному балансі, тоді як флуктуації цін на сировину (зернові, олійні культури, біомаса) безпосередньо впливають на собівартість і маржинальність виробництва [4, 14]. Додатково ризики посилюються тим, що попит і ціни на біопаливо суттєво залежать від державних мандатів і політики підтримки, які можуть коригуватися у відповідь на інфляційні шоки, продовольчу безпеку або зміну кліматичних пріоритетів [4, 15]. Регуляторна невизначеність найбільш виразна на ринках із сильним політичним регулюванням: наприклад, у США параметри Renewable Fuel Standard встановлюються регулятором після 2022 року в межах спеціальних повноважень, а наступні перегляди мандатів (зокрема щодо 2026—2027 рр.) створюють додаткову невизначеність для інвестування та контрахтування [16, 17]. У ЄС ризики мають форму "підвищення планки" через посилення вимог до сталості, простежуваності та кліматичної результативності, що підвищує витрати на комплаєнс і може змінювати структуру конкурентного відбору постачальників [5, 18].

Перспективи розширення міжнародних ринків біопалива визначаються поєднанням зростаючого попиту в транспортному секторі, посиленням політики декарбонізації та технологічного оновлення портфеля (етанол, біодизель, HVO/renewable diesel, біопаливо для авіації). За оцінками IEA, світовий попит на транспортні біопалива у 2023—2028 рр. має зрости на 38 млрд. л, а сукупний обсяг попиту — підвищитися до приблизно 200 млрд літрів/рік до 2028 р., при цьому дві третини приросту припадає на renewable diesel і етанол, що формує додаткові можливості для міжнародної торгівлі й експорту з країн-виробників із конкурентною сировинною базою та достатніми потужностями переробки [4, 19]. Водночас розширення саме міжнародних ринків відбуватиметься нерівномірно: попит зростає, але транскордонні потоки залишаються чутливими до політики мандатів, стандартів змішування та вимог сталості, що сегментує ринок і підвищує роль нецінової конкуренції (сертифікація, простежуваність, вуглецевий слід) [4, 7].

У середньостроковій перспективі додатковим драйвером розширення ринків є інституційна підтримка використання відновлюваних палив у транспорті в ЄС, зокрема через механізми імплементації оновленої директиви RED і стимулювання "просунутих" біопалив та RFNBO у транспорті, що розширює нішевий попит на паливо з кращими показниками ста-

лості й відкриває можливості для експортерів, здатних забезпечити відповідність вимогам [20]. Паралельно OECD-FAO у десятирічних прогнозах підкреслюють, що міжнародна торгівля біопаливом і надалі розвиватиметься під впливом поєднання аграрної кон'юнктури, політики підтримки та торговельних обмежень, тобто розширення ринків супроводжуватиметься підвищенням значущості регуляторного комплаєнсу (комплаєнс — це система дотримання компанією зовнішніх і внутрішніх вимог, яка забезпечує відповідність її діяльності законодавству, міжнародним стандартам, регуляторним нормам, етичним принципам і корпоративним політикам) та управління ризиками волатильності [7, 21]. Отже, перспективи зростання міжнародних ринків біопалива є позитивними, але реалізуються переважно через "регульовані" канали, де конкурентні переваги виробників формуються не лише ціною, а й здатністю відповідати стандартам сталості, забезпечувати надійні поставки та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості [4, 7].

Для держав із розвиненим аграрним сектором біопаливо може стати інструментом підвищення доданої вартості та диверсифікації експорту, але за умови переходу від "сировинної" моделі до моделі з орієнтацією на ефективність переробки, енергологістику та відповідність стандартам сталості. OECD-FAO акцентують, що конкурентоспроможність у біопаливному сегменті визначається не лише ресурсною базою, а й здатністю адаптувати виробництво до вимог ринку (якість, сталість, простежуваність) та керувати ризиками цінових циклів. Водночас посилення вимог у провідних імпортерських юрисдикціях (насамперед ЄС) підвищує бар'єр входу, але для виробників, що відповідають критеріям, це перетворюється на джерело стійких конкурентних переваг [21].

Стратегічні орієнтири для міжнародного бізнесу в сегменті біопалива полягають у тому, що конкуренція дедалі більше переходить від суто цінової моделі до регульовано-ринкової, де доступ до ключових ринків і фінансування визначається відповідністю стандартам сталості, простежуваності та вуглецевої результативності. По-перше, компаніям необхідно вибудовувати комплаєнс-стратегію (сертифікація, верифікація ланцюга постачання, LCA-оцінювання), оскільки в ЄС вимоги оновленої Директиви про відновлювану енергію (RED III) фактично перетворюють сталість на критерій конкурентного відбору постачальників і зумовлюють зростання нецінових бар'єрів входу [22]. По-друге, у США ринкові можливості та інве-

стиційні рішення суттєво залежать від параметрів програми Renewable Fuel Standard, які встановлюються регулятором у межах "set authority" після 2022 р.; це означає підвищені вимоги до регуляторного моніторингу, сценарного планування та управління портфелем контрактів [23]. По-третє, прогнозоване зростання попиту на транспортні біопалива до 2028 р. посилює конкуренцію за ресурси, логістику й ринкові ніші, тому міжнародні компанії мають переорієнтовуватися на портфельну диверсифікацію продуктів (етанол, біодизель, HVO/renewable diesel тощо), масштабування та інтеграцію в GVC через партнерства з трейдерами, логістичними операторами й енергетичними компаніями [4, 19]. По-четверте, під впливом регуляторних вимог і волатильності аграрно-енергетичних ринків зростає роль управління ризиками (структурування довгострокових контрактів, хеджування, гнучкі умови поставання), що прямо впливає з прогнозів і припущень щодо динаміки ринків біопалив у середньостроковій перспективі [7]. Отже, для міжнародного бізнесу біопаливо стає сферою, де конкурентні переваги формуються через поєднання комплаєнсу, інноваційності, інтеграції в ланцюги створення вартості та професійного регуляторно-ризикового менеджменту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що біопаливо посідає стратегічне місце у структурі відновлюваної енергетики, особливо в транспортному секторі, де воно виступає одним із ключових інструментів реалізації політики декарбонізації та забезпечення енергетичної безпеки. Водночас міжнародна торгівля біопаливом характеризується високим рівнем регуляторної залежності, що зумовлює сегментацію ринків і посилення ролі нецінових конкурентних переваг, зокрема відповідності стандартам сталості, простежуваності та вуглецевої ефективності.

Вирішальне значення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності виробників біопалива мають технологічна ефективність виробничих процесів, інноваційна активність, рівень декарбонізації та цифровізації. Важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг є інтеграція виробників у глобальні ланцюги створення вартості через міжнародні партнерства, співпрацю з транснаціональними корпораціями та участь у стратегічних альянсах. Саме така інтеграція забезпечує доступ до інвестицій, сучасних технологій і регулюва-

них ринків збуту, що суттєво посилює позиції виробників у глобальній конкуренції.

Оснoсними викликами, що стримують розвиток біопаливного сектору є цінова волатильність на енергетичних і аграрних ринках, регуляторна невизначеність, зростання витрат на комплаєнс та посилення екологічних і соціальних вимог з боку основних імпортерів. У таких умовах конкурентоспроможність виробників дедалі більше залежить від їхньої здатності адаптувати бізнес-моделі до змін регуляторного середовища, ефективно управляти ризиками та поєднувати цінові й нецінові інструменти конкурентної боротьби. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі доцільно пов'язувати із дослідженням ролі інноваційних технологій, цифрових платформ і фінансових інструментів у формуванні конкурентних переваг.

Література:

1. World Energy Outlook 2023. International Energy Agency. Paris: IEA. 2023. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 10.01.2026).
2. World Energy Transitions Outlook 2023: 1.5°C Pathway. International Renewable Energy Agency. Abu Dhabi: IRENA. 2023. URL: <https://www.irena.org> — (дата звернення: 11.01.2026).
3. Bioenergy for the Energy Transition: Ensuring Sustainability. International Renewable Energy Agency. Abu Dhabi: IRENA. 2022. URL: <https://www.irena.org> (дата звернення: 12.01.2026).
4. Renewables 2023: Transport Biofuels. International Energy Agency. Paris: IEA. 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023/transport-biofuels> — (дата звернення: 11.01.2026).
5. Renewable Energy Directive (EU) 2018/2001 and amendments. European Commission. Brussels, 2023. URL: <https://energy.ec.europa.eu> (дата звернення: 13.01.2026).
6. Renewable Fuel Standard Program: Final Renewable Fuel Standards. U.S. Environmental Protection Agency. Washington, DC, 2023. URL: <https://www.epa.gov> (дата звернення: 10.01.2026).
7. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024—2033. OECD; FAO. Paris: OECD Publishing; Rome: FAO, 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 12.01.2026).
8. Logistics Performance Index. World Bank. Washington, DC, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 12.01.2026).
9. Innovation in Low-Carbon Energy Technologies. OECD. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 14.01.2026).
10. World Trade Report: Climate Change and International Trade. World Trade Organization.

Geneva: WTO, 2022. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 14.01.2026).

11. Global Value Chains and Trade Policy. OECD. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 15.01.2026).

12. Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector. International Energy Agency. Paris: IEA, 2021. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 10.01.2026).

13. Global Bioenergy Supply and Demand Projections. International Renewable Energy Agency. Abu Dhabi: IRENA, 2022. URL: <https://www.irena.org> (дата звернення: 11.01.2026).

14. Agricultural Outlook 2024—2033: Biofuels, Prices and Assumptions. OECD; FAO. Paris: OECD Publishing; Rome: FAO, 2024. URL: <https://www.oecd.org> — (дата звернення: 11.01.2026).

15. Renewable Energy Market Update. International Energy Agency. Paris: IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 09.01.2026).

16. Final Renewable Fuels Standards Rule for 2023, 2024, and 2025. U.S. Environmental Protection Agency. Washington, DC, 2023. URL: <https://www.epa.gov> (дата звернення: 09.01.2026).

17. USEPA expects to finalize biofuel rules in first quarter of 2026. Reuters. 16 Dec. 2025. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 07.01.2026).

18. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council (RED III). EUR-Lex. Official Journal of the European Union, 31.10.2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 09.01.2026).

19. IEA Renewables 2023 — Biofuel and Biogas Forecasts. IEA Bioenergy. 2024. URL: <https://www.ieabioenergy.com/blog/publications/iea-renewables-2023-biofuel-and-biogas-forecasts/> (дата звернення: 11.01.2026).

20. Guidance on the targets for the consumption of renewable fuels of non-biological origin (RFNBOs) and advanced biofuels. European Commission. Official Journal of the European Union, 27.05.2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 09.01.2026).

21. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024—2033. OECD; FAO. Paris: OECD Publishing; Rome: FAO, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033_e173f332.html (дата звернення: 12.01.2026).

22. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001 (RED III). Official Journal of the European Union, 31.10.2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng> (дата звернення: 12.01.2026).

23. Final Renewable Fuels Standards Rule for 2023, 2024, and 2025. U.S. Environmental Protec-

tion Agency. 2023. URL: <https://www.epa.gov/renewable-fuel-standard> (дата звернення: 12.01.2026).

24. Biofuels. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033. FAO. Rome: FAO, 2024. URL: <https://openknowledge.fao.org/3/cd0991en/biofuels.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).

25. Bioenergy. Renewables in Energy Supply. REN21. 2025. URL: <https://www.ren21.net/gsr-2025/technologies/bioenergy/>

26. Biofuel production worldwide. Our World in Data. Oxford: Global Change Data Lab, 2024. URL: <https://ourworldindata.org/biofuels> (дата звернення: 17.01.2026).

27. Biofuels explained: Ethanol and biodiesel production. U.S. Energy Information Administration. Washington, DC: EIA, 2024. URL: <https://www.eia.gov/energyexplained/biofuels> (дата звернення: 17.01.2026).

28. EU Biofuels Annual: Market and policy developments. European Commission. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu> (дата звернення: 15.01.2026).

29. Statistical Review of World Energy 2024. Energy Institute. London: Energy Institute, 2024. URL: <https://www.energyinst.org/statistical-review> (дата звернення: 16.01.2026).

30. Renewables 2023: Analysis and forecast to 2028. Transport Biofuels. International Energy Agency. Paris: IEA, 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023> (дата звернення: 15.01.2026).

31. Renewables 2024 Global Status Report. REN21. Paris: REN21 Secretariat, 2024. URL: <https://www.ren21.net/gsr-2024> (дата звернення: 15.01.2026).

32. EU Biofuels Annual: Market and policy developments. European Commission. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu> (дата звернення: 16.01.2026).

References:

1. International Energy Agency (2023), "World Energy Outlook 2023", available at: <https://www.iea.org> (Accessed 10.01.2026).

2. International Renewable Energy Agency (2023), "World Energy Transitions Outlook 2023: 1.5°C Pathway", available at: <https://www.irena.org> (Accessed 11.01.2026).

3. International Renewable Energy Agency (2022), "Bioenergy for the Energy Transition: Ensuring Sustainability", available at: <https://www.irena.org> (Accessed 12.01.2026).

4. International Energy Agency (2023), "Renewables 2023: Transport Biofuels", available at: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023/transport-biofuels> — (Accessed 11.01.2026).

5. European Commission (2023), "Renewable Energy Directive (EU) 2018/2001 and amendments", available at: <https://energy.ec.europa.eu> (Accessed 13.01.2026).

6. U.S. Environmental Protection Agency (2023), "Renewable Fuel Standard Program: Final Renewable Fuel Standards", available at: <https://www.epa.gov> (Accessed 10.01.2026).

7. OECD; FAO (2024), "OECD-FAO Agricultural Outlook 2024—2033", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 12.01.2026).

8. World Bank (2023), "Logistics Performance Index", available at: <https://lpi.worldbank.org> (Accessed 12.01.2026).

9. OECD (2021), "Innovation in Low-Carbon Energy Technologies", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 14.01.2026).

10. World Trade Organization (2022), "World Trade Report: Climate Change and International Trade", available at: <https://www.wto.org> (Accessed 14.01.2026).

11. OECD (2021), "Global Value Chains and Trade Policy", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 15.01.2026).

12. International Energy Agency (2021), "Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector", available at: <https://www.iea.org> (Accessed 10.01.2026).

13. International Renewable Energy Agency (2022), "Global Bioenergy Supply and Demand Projections", available at: <https://www.irena.org> (Accessed 11.01.2026).

14. OECD; FAO (2024), "Agricultural Outlook 2024—2033: Biofuels, Prices and Assumptions", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 11.01.2026).

15. International Energy Agency (2024), "Renewable Energy Market Update", available at: <https://www.iea.org> (Accessed 09.01.2026).

16. U.S. Environmental Protection Agency (2023), "Final Renewable Fuels Standards Rule for 2023, 2024, and 2025", available at: <https://www.epa.gov> (Accessed 09.01.2026).

17. Reuters (2025), "US EPA expects to finalize biofuel rules in first quarter of 2026", available at: <https://www.reuters.com> (Accessed 07.01.2026).

18. EUR-Lex. Official Journal of the European Union (2023), "Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council (RED III)", available at: <https://eur-lex.europa.eu> (Accessed 09.01.2026).

19. IEA Bioenergy (2024), "IEA Renewables 2023 — Biofuel and Biogas Forecasts", available at: <https://www.ieabioenergy.com/blog/publications/iea-renewables-2023-biofuel-and-biogas-forecasts/> (Accessed 11.01.2026).

20. European Commission (2025), "Guidance on the targets for the consumption of renewable fuels of non-biological origin (RFNBOs) and advanced biofuels", available at: <https://eur-lex.europa.eu> (Accessed 09.01.2026).

21. OECD; FAO (2024), "OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033_e173-f332.html (Accessed 12.01.2026).

22. Official Journal of the European Union (2023), "Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001 (RED III)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng> (Accessed 12.01.2026).

23. U.S. Environmental Protection Agency (2023), "Final Renewable Fuels Standards Rule for 2023, 2024, and 2025", available at: <https://www.epa.gov/renewable-fuel-standard> (Accessed 12.01.2026).

24. OECD; FAO (2024), "Biofuels. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024—2033", available at: <https://openknowledge.fao.org/3/cd0991en/biofuels.pdf> (Accessed 15.01.2026).

25. REN21 (2025), "Bioenergy. Renewables in Energy Supply", available at: <https://www.ren21.net/gsr-2025/technologies/bioenergy/>

26. Global Change Data Lab (2024), "Biofuel production worldwide. Our World in Data", available at: <https://ourworldindata.org/biofuels> (Accessed 17.01.2026).

27. U.S. Energy Information Administration (2024), "Biofuels explained: Ethanol and biodiesel production", available at: <https://www.eia.gov/energyexplained/biofuels> (Accessed 17.01.2026).

28. European Commission (2023), "EU Biofuels Annual: Market and policy developments", available at: <https://agriculture.ec.europa.eu> (Accessed 15.01.2026).

29. Energy Institute (2024), "Statistical Review of World Energy 2024", available at: <https://www.energyinst.org/statistical-review> (Accessed 16.01.2026).

30. International Energy Agency (2023), "Renewables 2023: Analysis and forecast to 2028. Transport Biofuels", available at: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023> (Accessed 15.01.2026).

31. REN21 (2024), "Renewables 2024 Global Status Report", available at: <https://www.ren21.net/gsr-2024> (Accessed 15.01.2026).

32. European Commission (2023), "EU Biofuels Annual: Market and policy developments", available at: <https://agriculture.ec.europa.eu> (Accessed 16.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2026 р.

УДК 631.16:336:657

А. О. Музиченко,

к. е. н., доцент, декан економічного факультету,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-0516>**В. С. Литвиненко,**

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6495-0537>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.166

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ: ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА

A. Muzychenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Dean of the Faculty of Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Lytvynenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FINANCIAL RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES: ACCOUNTING SUPPORT AND ANALYTICAL ASSESSMENT

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти формування фінансових результатів підприємств агробізнесу крізь призму облікового забезпечення та аналітичної оцінки. Обґрунтовано, що фінансові результати є ключовим інтегральним показником ефективності господарської діяльності аграрних підприємств і водночас основою для прийняття управлінських рішень. Проаналізовано роль бухгалтерського обліку у формуванні достовірної інформації про доходи, витрати та фінансові результати з урахуванням галузевої специфіки агробізнесу, сезонності виробництва та підвищеного рівня ризиків. Розкрито можливості аналітичної оцінки фінансових результатів із застосуванням системи показників рентабельності, маржинального та факторного аналізу, що дозволяє виявляти ключові чинники впливу на прибутковість. Доведено, що поєднання якісного облікового забезпечення з поглибленим фінансовим аналізом сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств агробізнесу в умовах нестабільного економічного середовища.

The article explores the theoretical and applied aspects of the formation of financial results of agribusiness enterprises through the prism of accounting support and analytical assessment in the context of modern economic challenges. It is substantiated that financial results constitute a key integrated indicator of the efficiency and sustainability of economic activity of agricultural enterprises and simultaneously serve as a fundamental informational basis for strategic, tactical, and operational managerial decision-making. The study emphasizes that the specificity of agribusiness, including production seasonality, biological transformation processes, dependence on natural and climatic conditions, price volatility, and heightened market and institutional risks, significantly increases the requirements for the quality, reliability, and analytical depth of accounting information.

The role of accounting as a core element of the information system for managing financial results is analysed, with particular attention paid to the formation of accurate data on revenues, costs, and profits in accordance with regulatory requirements and management needs. The article highlights the importance of proper cost allocation, revenue recognition, and financial result determination for ensuring transparency and comparability of financial indicators. The possibilities of analytical assessment of financial results are revealed through the application of a system of profitability indicators, margin analysis, factor analysis, and dynamic analysis, which enable the identification of key internal and external factors influencing profitability and financial performance.

It is proven that the integration of high-quality accounting support with in-depth financial analysis enhances the objectivity and validity of managerial decisions, supports effective resource allocation, improves financial discipline, and strengthens financial sustainability. The article substantiates that a comprehensive accounting and analytical approach contributes to increasing the competitiveness and adaptive capacity of agribusiness enterprises under conditions of economic instability, market uncertainty, and structural transformations of the agricultural sector.

Ключові слова: фінансові результати, підприємства агробізнесу, облікове забезпечення, аналітична оцінка, фінансовий аналіз, показники рентабельності, маржинальний аналіз, факторний аналіз, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, інформаційні технології.

Key words: financial results, agribusiness enterprises, accounting support, analytical assessment, financial analysis, profitability indicators, margin analysis, factor analysis, financial sustainability, competitiveness, information technology.

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

Фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу відображають узагальнену характеристику ефективності використання виробничо-ресурсного потенціалу, якості управлінських рішень та здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до динамічних змін зовнішнього економічного середовища. У період 2020—2024 рр. зростання цінової нестабільності на аграрних ринках, посилення воєнних і макроекономічних ризиків, ускладнення логістичних ланцюгів та трансформація податково-облікових механізмів істотно підвищили значущість формування достовірної облікової інформації та проведення комплексної аналітичної оцінки фінансових результатів сільськогосподарських підприємств.

Особливості аграрного виробництва, зумовлені біологічною природою активів, сезонністю виробничих циклів, залежністю від природно-кліматичних факторів і впливом інструментів державної підтримки, вимагають використання спеціалізованих підходів до обліку доходів, витрат і фінансових результатів. За таких умов застосування універсальних методик фінансового аналізу часто не забезпечує адекватного відображення реальної економічної результативності агробізнесу, що актуалізує необхідність їх адаптації до галузевої специфіки та сучасних викликів.

Водночас зростає потреба у формуванні інтегрованої обліково-аналітичної системи, здатної поєднувати фінансовий, управлінський та стратегічний аналіз із інструментами ризик-менеджменту й цифрового моніторингу. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінювати поточні фінансові результати підприємств аг-

робізнесу, а й підвищувати обґрунтованість прогностичних розрахунків, ефективність бюджетування та стійкість управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях фінансові результати підприємств агробізнесу розглядаються крізь призму облікового забезпечення доходів і витрат, галузевої специфіки формування собівартості та застосування інструментів фінансового аналізу для оцінки ефективності діяльності, що відображено у працях А. А. Костякової, Ю. В. Масюк та В. Ю. Боюн. Вітчизняні дослідники, зокрема В. М. Жук, Ю. В. Бездушна, Н. А. Жук, Н. М. Купріна та О. В. Липкань акцентують увагу на методиках бухгалтерського обліку витрат, управлінні фінансовими результатами та адаптації аналітичних процедур до умов підвищених ризиків і воєнних викликів, тоді як зарубіжні автори J. V. Hardaker та P. Norpin обґрунтовують доцільність поєднання фінансового аналізу з ризик-менеджментом і маржинальним підходом до оцінки прибутковості. Водночас у науковій літературі недостатньо систематизовано питання інтеграції облікових аспектів формування фінансових результатів з їх комплексною аналітичною оцінкою в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження облікового забезпечення та аналітичних підходів до оцінки фінансових результатів підприємств агробізнесу з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування та відображення фінансових результатів підприємств агробізнесу здійснюється відповідно до загальних принципів бухгалтерського обліку, закріплених у національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартах фінансової звітності залежно від категорії суб'єкта господарювання. Визнання доходів відбувається за принципом нарахування в момент переходу контролю над сільськогосподарською продукцією чи наданими послугами до покупця відповідно до вимог НП(С)БО 15 "Дохід" або МСФЗ 15. Основну частку доходів сільськогосподарських підприємств формує виручка від реалізації продукції рослинництва і тваринництва, доповнена іншими операційними доходами у вигляді державних дотацій, компенсацій, страхових відшкодувань та фінансовими доходами, пов'язаними з курсовими різницями і відсотками.

Витрати сільськогосподарських підприємств обліковуються відповідно до НП(С)БО 16 "Витрати" за економічними елементами, статтями витрат та калькуляції собівартості, що зумовлює необхідність їх деталізації з урахуванням галузевої специфіки. Для рослинництва характерним є групування витрат за фазами виробничого циклу — від підготовки ґрунту до збору врожаю, тоді як у тваринництві витрати обліковуються за видами тварин і стадіями відгодівлі. Важливим елементом обліково-аналітичної системи є оцінка біологічних активів і сільськогосподарської продукції: згідно з МСФЗ 41 "Сільське господарство" вони підлягають оцінці за справедливою вартістю з відображенням змін у фінансових результатах, тоді як національна практика для малих і середніх підприємств допускає застосування оцінки за собівартістю з коригуванням у разі знецінення або відновлення корисності активів.

Фінансовий результат діяльності підприємств агробізнесу визначається у Звіті про фінансові результати як прибуток або збиток до оподаткування з подальшим коригуванням на податкові зобов'язання з податку на прибуток або сплату єдиного податку для суб'єктів, що перебувають на спрощеній системі оподаткування. При цьому бухгалтерський облік забезпечує накопичення інформації про доходи і витрати в розрізі видів продукції, центрів відповідальності та звітних періодів, що створює передумови для оцінювання результативності як у цілому по підприємству, так і за окремими сегментами діяльності.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що традиційні підходи до бухгалтерського обліку не завжди дозволяють повною мірою відобразити реальну економічну результативність аграрного виробництва [1]. Вітчизняні науковці акцентують увагу на необхідності деталізації витрат за культурами та технологічними операціями, розвитку управлінського обліку і калькулювання собівартості як інструментів підвищення аналітичної цінності фінансової інформації [2]. Зарубіжні дослідники наголошують на доцільності інтеграції фінансового обліку з інструментами ризик-менеджменту, особливо в умовах цінової волатильності, кліматичних загроз і високої невизначеності зовнішнього середовища [3].

Особливої актуальності в сучасних умовах набули нормативні зміни, пов'язані з відображенням витрат та збитків сільськогосподарських підприємств, зумовлених військовими діями. Запровадження додаткових аналітичних та позабалансових рахунків для обліку пошкоджених і знищених активів дозволяє відокремити воєнні збитки від результатів операційної діяльності та забезпечити прозорість фінансової звітності. На думку науковців, таке розмежування є необхідною умовою об'єктивної оцінки фінансової стійкості агробізнесу та формування доказової бази для майбутнього відшкодування збитків [4].

Державна підтримка аграрного сектору у 2020—2024 рр. також розглядається в науковій літературі як вагомий обліково-економічний чинник формування фінансових результатів. Дотації, пільгове кредитування та грантове фінансування відображаються в обліку як інші операційні доходи або доходи майбутніх періодів із поступовим включенням до фінансового результату. Науковці зазначають, що ефективність таких інструментів значною мірою залежить від прозорості їх облікового відображення та здатності підприємств інтегрувати державну підтримку у систему фінансового планування.

Оцінка фінансових результатів агропідприємств у наукових працях здебільшого ґрунтується на системі показників прибутковості, маржинального доходу та беззбитковості. Рентабельність продажів, активів і власного капіталу використовується як узагальнений індикатор ефективності, однак її інтерпретація потребує врахування галузевої структури витрат, урожайності та цінової кон'юнктури. Маржинальний аналіз і розрахунок точки беззбитковості дозволяють визначити вклад окремих видів продукції у формування прибутку та

оцінити стійкість аграрного виробництва до змін зовнішніх умов. Аналіз зазначених фінансових показників допомагає виявити слабкі місця в управлінні фінансами підприємства і визначити, які заходи необхідно вжити для покращення ситуації в умовах нестабільності [5, с. 150]. Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення фінансових результатів агробізнесу формується як комплекс взаємопов'язаних нормативних, інформаційних і методичних елементів, що створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу фінансової ефективності сільськогосподарських підприємств України у 2020—2024 рр.

Фінансові результати підприємств агробізнесу значною мірою залежать від особливостей формування та облікового відображення доходів і витрат, що зумовлює необхідність адаптації облікової системи до галузевої специфіки сільськогосподарського виробництва. Доходи сільськогосподарських підприємств формуються переважно за рахунок реалізації продукції рослинництва і тваринництва, надання супутніх послуг, а також отримання державних дотацій, компенсацій і грантової підтримки. Упродовж 2020—2024 рр. зросла роль експорту у формуванні доходів агробізнесу України: частка агропродовольчої продукції в загальному експорті країни підвищилася з понад 40 % у 2020—2021 рр. до 53—57 % у 2022—2024 рр., а зернові та олійні культури разом із продуктами їх переробки забезпечували близько 65—70 % валютних надходжень аграрного сектору. Водночас посилення експортної орієнтації зумовило зростання чутливості фінансових результатів агропідприємств до валютних коливань, змін умов зовнішньої торгівлі та логістичних обмежень, оскільки у воєнний період логістичні витрати зросли у 2—3 рази та в окремі періоди досягали 30—40 % експортної ціни зерна, що істотно знижувало маржинальність навіть за сприятливої цінової кон'юнктури. За таких умов особливого значення набуває коректне визначення моменту визнання доходу з урахуванням умов поставки відповідно до Incoterms, оскільки саме момент переходу контролю над продукцією визначає належність доходу до конкретного звітного періоду.

В умовах воєнного стану система бухгалтерського обліку сільськогосподарських підприємств зазнала суттєвих трансформацій, що безпосередньо вплинуло на формування та відображення фінансових результатів. Руйнування виробничих потужностей, втрата або пошкодження основних засобів і запасів, не-

можливість фізичного доступу до активів на тимчасово окупованих територіях ускладнили проведення інвентаризації та оцінку реально-го фінансового стану підприємств. Для підтвердження повноти та достовірності даних обліку і звітності стосовно формування фінансових результатів доцільним є залучення до спостереження за процедурами проведення інвентаризації сертифікованого аудитора. Матеріали інвентаризації, оформлені належним чином, є надійним засобом фіксування втрат і збитків, завданих військовою агресією з метою отримання компенсаційних виплат у майбутньому [6, с. 105].

Облікове забезпечення доходів підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану потребує підвищеної уваги до розмежування операційних і неопераційних доходів, а також до правильного відображення компенсацій, страхових виплат і державної допомоги. Такі надходження, відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, визнаються як інші операційні доходи або як доходи майбутніх періодів із подальшим включенням до фінансових результатів у міру виконання умов фінансування. Водночас курсові різниці, що виникли внаслідок різких коливань валютних курсів у період війни, стали вагомим чинником формування фінансових результатів, перш за все для експортно орієнтованих сільськогосподарських підприємств.

Особливого значення в умовах воєнного стану набув облік біологічних активів, оскільки їх фізичне знищення або втрата можливості контролю унеможлиблює застосування традиційних підходів до оцінки справедливої вартості. У таких випадках підприємства вимушені вдаватися до професійного судження бухгалтера щодо знецінення активів і формування резервів, що безпосередньо впливає на фінансові результати звітного періоду. Військові дії часто посилюють розрив між бухгалтерською та економічною прибутковістю агробізнесу, оскільки частина втрат не має негайного грошового виміру, але істотно знижує потенціал майбутнього отримання доходів.

Витрати сільськогосподарських підприємств у період воєнних дій зазнали суттєвих структурних змін. Значно зросли витрати на логістику, енергоресурси, страхування ризиків, охорону майна та альтернативні маршрути збуту продукції. Поряд із традиційними виробничими витратами з'явилися додаткові витрати, пов'язані з відновленням пошкоджених активів, переміщенням виробництва, релокацією персоналу та забезпеченням безперервності діяль-

ності. Облікове забезпечення таких витрат потребує їх виокремлення в аналітичному обліку для коректної оцінки їх впливу на собівартість продукції та фінансові результати.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що в умовах війни традиційні методи обліку витрат і фінансових результатів мають бути доповнені інструментами управлінського обліку, бюджетування та контролінгу, орієнтованими на управління ризиками та ліквідністю [7]. Вітчизняні науковці наголошують на доцільності відокремлення воєнних збитків від результатів операційної діяльності, що дозволяє зберегти аналітичну придатність показників прибутковості та фінансової стійкості [8]. Зарубіжні дослідники розглядають воєнні ризики як екстремальний фактор невизначеності, який потребує інтеграції фінансового обліку з системами антикризового управління та стратегічного планування [9].

Війна істотно ускладнила ведення бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств агробізнесу, посиливши вимоги до професійного судження бухгалтерів, гнучкості облікових процедур і прозорості фінансової звітності. Водночас саме обліково-аналітична система в умовах воєнного стану стає ключовим інструментом не лише фіксації фінансових результатів, а й забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств та обґрунтування управлінських рішень у коротко- і довгостроковій перспективі.

Аналітична оцінка фінансових результатів підприємств агробізнесу ґрунтується на системному використанні показників абсолютної та відносної ефективності, що дає змогу комплексно оцінити результативність господарської діяльності та її динаміку в часі. До базових абсолютних показників належать валовий, операційний та чистий прибуток, які відображають економічний результат відповідно на рівні виробничої, операційної та загальної діяльності підприємства. Відносні показники, зокрема рентабельність продажів, активів і власного капіталу, дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та зіставити результати діяльності різних підприємств незалежно від їх масштабів. Важливим інструментом аналізу є маржинальний дохід, який характеризує внесок окремих видів продукції у покриття постійних витрат і формування прибутку, а також показники операційного важеля, що відображають чутливість прибутку до змін обсягів виробництва та реалізації. Застосування маржинального аналізу та показників операційного важеля дозволяє перейти від статичної оцінки

прибутковості до аналізу чутливості фінансових результатів агропідприємств до змін обсягів виробництва, цін і структури витрат. У цьому контексті аналіз динаміки рентабельності сільськогосподарських підприємств за 2020—2024 рр. свідчить про істотні коливання фінансових результатів як у цілому по галузі, так і за окремими групами підприємств, що зумовлено впливом макроекономічних, ринкових і воєнних чинників.

Аналіз динаміки рентабельності сільськогосподарських підприємств за 2020—2024 рр. свідчить про істотні коливання фінансових результатів як у цілому по галузі, так і за окремими групами підприємств, що зумовлено впливом макроекономічних, ринкових і воєнних чинників.

У 2020 р. рівень рентабельності був відносно помірним і збалансованим між групами підприємств, що відображало функціонування аграрного сектору в умовах макроекономічної стабільності, обґрунтованих цін на ресурси та прогнозованих каналів збуту. Нижчі показники великих підприємств пояснювалися вищою капіталомісткістю та значною часткою постійних витрат.

2021 рік характеризувався різким зростанням рентабельності в усіх сегментах агробізнесу. Найбільший приріст був притаманний великим підприємствам, що скористалися сприятливою світовою ціновою кон'юнктурою, високим врожаєм, ефектом масштабу та кращим доступом до експортної інфраструктури. Середні й малі підприємства також суттєво підвищили прибутковість, що свідчить про загалом сприятливі економічні умови для аграрного виробництва.

Починаючи з 2022 р., спостерігається різке зниження рентабельності в усіх групах підприємств, що є прямим наслідком повномасштабної війни. Основними чинниками падіння стали зростання виробничих і логістичних витрат, порушення експортних каналів, втрати активів, дефіцит обігових коштів і ціновий дисбаланс між ресурсами та готовою продукцією. Незначно вищі показники великих підприємств у цей період свідчать про їх відносно вищу фінансову стійкість та можливість перерозподілу ресурсів.

У 2023 р. негативна динаміка поглибилася, і рентабельність досягла мінімальних значень за весь аналізований період. Це відображає кумулятивний ефект воєнних ризиків, логістичних обмежень, зниження врожайності та зростання собівартості. Найбільш уразливими виявилися середні підприємства, для яких характер-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика вітчизняних і зарубіжних методик оцінки фінансових результатів діяльності підприємств агробізнесу

Критерій оцінки	Вітчизняні методики	Зарубіжні методики	Переваги підходу	Основні обмеження
Методологічна база	Фінансова звітність за НП(С)БО, статистичні дані	МСФЗ, управлінський облік, фінансовий менеджмент	Нормативна узгодженість і простота застосування	Обмежена гнучкість і стратегічна орієнтація
Ключові показники	Прибуток, рентабельність продажів і активів	EBITDA, ROA, ROE, EVA, маржинальний дохід	Зручність порівняння результатів	Неповний облік вартості капіталу
Факторний аналіз	Класичний (ціна, обсяг, собівартість)	Розширений, сценарний, чутливості	Виявлення ключових чинників прибутку	Висока залежність від якості даних
Урахування ризиків	Непряме або фрагментарне	Інтегрований ризик-орієнтований підхід	Підвищення стійкості рішень	Складність упровадження для МСП
Управлінська спрямованість	Контроль і звітність	Стратегічне планування й прогнозування	Підтримка довгострокових рішень	Потребує розвиненої аналітичної інфраструктури

Джерело: власна розробка авторів.

ною є обмежена гнучкість і недостатній запас фінансової міцності.

У 2024 р. простежується чітка тенденція до підвищення прибутковості. Порівняно з 2020 р. рівень рентабельності зріс у цілому по галузі, а також у всіх групах підприємств, що свідчить про часткову адаптацію агробізнесу до нових умов господарювання. Порівняно з 2023 р. приріст рентабельності є особливо значним, що пояснюється стабілізацією логістики, диверсифікацією ринків збуту, оптимізацією витрат, активізацією державної та міжнародної підтримки, а також ширшим використанням управлінських і цифрових інструментів. Найвищі темпи відновлення продемонстрували малі підприємства, що зумовлено їх більшою адаптивністю, гнучкістю виробничої структури та нижчим рівнем постійних витрат.

Загалом зміни рівня рентабельності у 2020—2024 рр. визначалися такими ключовими чинниками: ціновою кон'юнктурою на світових аграрних ринках; динамікою виробничих і логістичних витрат; масштабом і тривалістю воєнних ризиків; доступом до експортної інфраструктури та фінансування; рівнем адаптивності бізнес-моделей підприємств різних розмірів. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до аналізу фінансових результатів і формування політики підтримки аграрного сектору з урахуванням масштабів господарської діяльності.

У науковій літературі факторний аналіз прибутку розглядається як один із ключових інструментів аналітичної оцінки фінансових

результатів. Вітчизняні дослідники акцентують увагу на доцільності декомпозиції прибутку за такими факторами, як ціна реалізації, обсяги виробництва, структура витрат, урожайність та рівень державної підтримки [10]. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати джерела змін фінансових результатів, а й оцінити ефективність управлінських рішень на рівні окремих культур і напрямів діяльності. У працях українських науковців також наголошується на важливості поєднання факторного аналізу з аналізом рентабельності за видами продукції, що є особливо актуальним для диверсифікованих сільськогосподарських підприємств [11].

Оцінка фінансових результатів агробізнесу є важливим елементом управління ефективністю діяльності підприємств і формування обґрунтованих управлінських рішень. В умовах трансформації аграрних ринків, зростання ризиків і посилення інтеграції України у світовий економічний простір особливої актуальності набуває зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів до аналізу фінансових результатів. Таке порівняння дозволяє виявити методологічні відмінності, сильні та слабкі сторони кожного підходу, а також окреслити напрями адаптації міжнародних практик до умов функціонування агробізнесу в Україні. Саме з цієї метою здійснено узагальнення ключових характеристик вітчизняних і зарубіжних методик оцінки фінансових результатів підприємств аграрного сектору (табл. 1).

Порівняльна характеристика свідчить, що вітчизняні методики оцінки фінансових резуль-

татів діяльності підприємств агробізнесу базуються переважно на даних фінансової звітності, сформованої відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також офіційної статистики. Такий підхід забезпечує нормативну узгодженість, уніфікованість розрахунків і відносну простоту практичного застосування, що є важливим для масового використання, зокрема малими та середніми сільськогосподарськими підприємствами. Водночас його обмеженням є недостатня гнучкість і слабка орієнтація на стратегічні цілі розвитку, що звужує аналітичні можливості в умовах нестабільного середовища.

Зарубіжні методики, навпаки, ґрунтуються на принципах МСФЗ, управлінського обліку та фінансового менеджменту, що розширює аналітичний інструментарій і дозволяє глибше оцінювати економічну результативність бізнесу. Використання таких показників, як EBITDA, ROA, ROE, EVA та маржинальний дохід, забезпечує більш повне відображення операційної ефективності й здатності підприємства створювати вартість для власників. Перевагою цього підходу є можливість порівняння результатів на міжнародному рівні та оцінка вартості капіталу, однак його застосування потребує якісних даних і розвиненої обліково-аналітичної інфраструктури.

Суттєві відмінності простежуються і в підходах до факторного аналізу. Вітчизняні методики, як правило, обмежуються класичними факторами впливу на прибуток, такими як ціна реалізації, обсяги виробництва та собівартість. Зарубіжні підходи використовують розширений, сценарний і чутливісний аналіз, що дозволяє оцінювати наслідки різних управлінських рішень і змін зовнішнього середовища. Водночас ефективність таких методів значною мірою залежить від повноти та достовірності інформаційної бази.

Принциповою є різниця в урахуванні ризиків. У вітчизняній практиці ризики здебільшого враховуються опосередковано або фрагментарно, тоді як зарубіжні методики передбачають інтегрований ризик-орієнтований підхід, що підвищує обґрунтованість і стійкість управлінських рішень. Разом із тим складність таких інструментів обмежує їх широке впровадження, особливо на малих і середніх аграрних підприємствах.

Порівняння показує, що вітчизняні методики більшою мірою орієнтовані на контроль і звітність, тоді як зарубіжні — на стратегічне планування та прогнозування. Це зумовлює доцільність поєднання обох підходів: збере-

ження нормативної бази та простоти національних методик із поступовою інтеграцією елементів міжнародних практик, зокрема ризик-орієнтованого аналізу та стратегічних фінансових індикаторів, адаптованих до специфіки агробізнесу України.

У наукових працях підкреслюється доцільність поступового зближення вітчизняних і зарубіжних підходів шляхом впровадження елементів маржинального аналізу, оцінки операційного важеля та ризик-орієнтованих показників у практику фінансового аналізу агробізнесу України [12]. Такий синтез дозволяє підвищити аналітичну глибину оцінки фінансових результатів, забезпечити їх зіставність із міжнародними практиками та посилити інформаційну підтримку стратегічних управлінських рішень в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій аграрного сектору.

З метою підвищення якості облікового та аналітичного забезпечення фінансових результатів підприємств агробізнесу доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на поглиблення інформаційної бази управління та підвищення адаптивності фінансових рішень. Насамперед важливим є розширення використання управлінського обліку з деталізацією доходів, витрат і фінансових результатів за окремими культурами, видами продукції та напрямками діяльності. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінювати прибутковість окремих сегментів агробізнесу, виявляти внутрішні резерви зниження собівартості та обґрунтовувати рішення щодо оптимізації виробничої структури.

Важким напрямом удосконалення є впровадження сучасних цифрових обліково-аналітичних платформ, зокрема ERP-систем і BI-інструментів, які забезпечують інтеграцію бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку в єдину інформаційну систему. Використання таких рішень підвищує оперативність обробки даних, достовірність фінансової інформації та аналітичні можливості щодо моніторингу фінансових результатів у режимі реального часу, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмеженого доступу до ресурсів.

Окремої уваги потребує удосконалення методик оцінки біологічних активів і сільськогосподарської продукції, оскільки саме ці елементи обліку істотно впливають на величину фінансового результату сільськогосподарських підприємств. Доцільним є поєднання підходів оцінки за справедливою вартістю з елементами консервативної оцінки ризиків, що

дозволяє зменшити волатильність фінансових показників і підвищити їх інтерпретованість для управлінських цілей, особливо в умовах воєнної невизначеності.

Подальшого розвитку потребує інтеграція фінансового аналізу з інструментами ризик-менеджменту та бюджетування. Поєднання аналізу фінансових результатів із оцінкою виробничих, цінових, логістичних і фінансових ризиків створює передумови для формування більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищення фінансової стійкості агробізнесу. Бюджетування, орієнтоване на сценарний підхід, дозволяє прогнозувати вплив можливих шоків на прибутковість і своєчасно коригувати фінансову політику підприємства.

В умовах воєнної та післявоєнної економіки актуалізується необхідність адаптації показників рентабельності та ефективності до нових реалій господарювання. Це передбачає коригування традиційних індикаторів з урахуванням інфляційних процесів, курсових коливань, державної підтримки та одноразових воєнних втрат, що дає змогу більш коректно оцінювати реальний фінансовий стан і перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств. У сукупності зазначені напрями формують основу для побудови сучасної обліково-аналітичної системи управління фінансовими результатами агробізнесу, орієнтованої на стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу формується на перетині нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку, галузевої специфіки сільськогосподарського виробництва та розвитку сучасних методів фінансового аналізу, що підтверджується як вітчизняними, так і міжнародними науковими дослідженнями. Такий підхід забезпечує системне відображення доходів, витрат і фінансових результатів, створюючи інформаційну базу для оцінки ефективності господарської діяльності та обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що традиційні підходи до аналізу фінансових результатів агробізнесу потребують подальшого розвитку та адаптації до сучасних викликів. Зокрема, доцільним є поєднання класичних показників прибутко-

вості з інструментами маржинального, факторного та ризик-орієнтованого аналізу, а також розширення застосування управлінського обліку та цифрових аналітичних рішень. Такий синтез сприяє підвищенню аналітичної глибини оцінки фінансових результатів і їх використанню не лише для контролю, а й для стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств.

В умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки особливої актуальності набуває коректна інтерпретація показників прибутковості та фінансової стійкості з урахуванням інфляційних процесів, курсових коливань, державної підтримки та втрат, зумовлених військовими діями. Це потребує вдосконалення методичних підходів до оцінювання фінансових результатів і посилення ролі професійного судження бухгалтерів та аналітиків.

Сформоване обліково-аналітичне підґрунтя прийняття управлінських рішень створює умови для поглибленого аналізу фінансових результатів сільськогосподарських підприємств України у 2020—2024 рр., ідентифікації ключових чинників їх формування та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення фінансової стійкості й конкурентоспроможності агробізнесу в середньо—та довгостроковій перспективі.

Література:

1. Bezdushna Y., Prodanchuk M., Panchenko O., Storozhuk T., Kucher L. Бухгалтерський облік як інструмент оцінки індикаторів досягнення цілей сталого розвитку. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. Vol. 10, no. 4. С 264—300.
2. Костякова А. А. Методи обліку витрат у рослинництві. *Облік і фінанси*. 2017. № 2. С. 13—20.
3. Hardaker J. B., Lien G., Anderson J. R., Huirne R. B. M. *Coping with Risk in Agriculture*. 2nd ed. Wallingford: CABI Publishing, 2004. 352 p.
4. Костякова А. А. Наукове обґрунтування та практичні аспекти визначення шкоди та збитків, їх оцінка та облік в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 95—101.
5. Gutsalenko, L., Lytvynenko, V., Mulyk, T., Khomovi, S., & Lepetan, I. Assessment of the quality of accounting information in financial and management reports of agricultural business enterprises. *Economics and Business Management*. 2024. № 15 (4), P. 139—160.

6. Литвиненко В.С., Гуренко Т.О., Дерев'яно С.І., Бурдим Ю.М. Інвентаризація активів і зобов'язань як інструмент відновлення обліку в сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану. Економіка і управління бізнесом. 2024. № 15 (1). С. 92—109.

7. Korol S., Karmanskyi A., Chuchuk Y. Діагностика фінансового стану підприємства в умовах війни: практичний кейс. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 3. С. 276—287.

8. Жук В. М., Бездушна Ю. В., Жук Н. Л., Павленко В. М. Методологія експертної та облікової оцінки шкоди та збитків за наслідками війни в Україні. Облік і фінанси. 2023. № 4. С. 11—25.

9. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. 4th ed. London: Kogan Page, 2018. 480 p.

10. Масюк Ю. В., Божун В. Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. Економіка та держава. 2021. № 10. С. 93—96.

11. Купріна Н. М., Шаталова А. В., Апостолов К. В., Бачинська О. В. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: теоретичний та практичний аспект. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10, вип. 4. С. 48—57.

12. Липкань О. В. Особливості проведення фінансового аналізу підприємств малих форм агробізнесу. Економіка та управління АПК. 2017. № 1. С. 150—157.

References:

1. Bezdushna, Yu., Prodanchuk, M., Panchenko, O., Storozhuk, T. and Kucher, L. (2024), "Accounting as a tool for assessing indicators of achieving the Sustainable Development Goals", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 10, no. 4, pp. 264—300.

2. Kostiakova, A.A. (2017), "Methods of cost accounting in crop production", Oblik i finansy, vol. 2, pp. 13—20.

3. Hardaker, J.B., Lien, G., Anderson, J.R. and Huirne, R.B.M. (2004), Coping with Risk in Agriculture, 2nd ed, CABI Publishing, Wallingford, UK.

4. Kostiakova, A.A. (2023), "Scientific substantiation and practical aspects of determining damage and losses, their assessment and accounting under martial law", Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (Economic sciences), vol. 3 (49), pp. 95—101.

5. Gutsalenko, L., Lytvynenko, V., Mulyk, T., Khomovyi, S. and Lepetan, I. (2024), "Assessment of the quality of accounting information in financial and management reports of agricultural

business enterprises", Economics and Business Management, vol. 15, no. 4, pp. 139—160.

6. Lytvynenko, V.S., Hurenko, T.O., Derevianko, S.I. and Burdym, Yu.M. (2024), "Inventory of assets and liabilities as a tool for restoring accounting at agricultural enterprises under martial law", Ekonomika i upravlinnia biznesom, vol. 15, no. 1, pp. 92—109.

7. Korol, S., Karmanskyi, A. and Chuchuk, Yu. (2025), "Diagnosis of the financial condition of an enterprise under wartime conditions: a practical case", Ekonomichnyi analiz, vol. 35, no. 3, pp. 276—287.

8. Zhuk, V.M., Bezdushna, Yu.V., Zhuk, N.L. and Pavlenko, V.M. (2023), "Methodology of expert and accounting assessment of damage and losses as a result of the war in Ukraine", Oblik i finansy, vol. 4, pp. 11—25.

9. Hopkin, P. (2018), Fundamentals of Risk Management, 4th ed, Kogan Page, London, UK.

10. Masiuk, Yu.V. and Boiun, V.Yu. (2021), "Management of financial results of agricultural enterprise activity", Ekonomika ta derzhava, vol. 10, pp. 93—96.

11. Kuprina, N.M., Shatalova, A.V., Apostolov, K.V. and Bachynska, O.V. (2018), "Analysis of financial results of enterprise activity: theoretical and practical aspects", Ekonomika kharchovoi promyslovosti, vol. 10, no. 4, pp. 48—57.

12. Lypkan, O.V. (2017), "Features of financial analysis of small agribusiness enterprises", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 1, pp. 150—157.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 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 331.1:005

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>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.175

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MOTIVATION IN ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу в системі управління підприємством. Узагальнено наукові підходи до трактування мотивації персоналу як ключового чинника результативності управлінської діяльності. Проаналізовано основні методи та показники оцінювання ефективності мотиваційних заходів, що застосовуються в практиці управління персоналом. Здійснено систематизацію методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу з урахуванням управлінських цілей підприємства. Обґрунтовано можливості використання результатів оцінювання мотивації персоналу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та вдосконалення системи управління підприємством. Розглянуто поняття "оцінювання мотиваційної системи" охоплює сукупність методів, процедур і підходів, спрямованих на виявлення результатів впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на поведінку працівників, рівень продуктивності праці, якість сервісу та загальну ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано кількісні індикатори оцінювання ефективності мотиваційної системи та їх аналітичні можливості.

The article explores methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel motivation in the enterprise management system. It summarizes scientific approaches to interpreting personnel motivation as a key factor in the effectiveness of managerial activities. The main methods and indicators of assessing the effectiveness of motivational measures used in the practice of personnel management have been analyzed. Methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel motivation, taking into account the management goals of the enterprise, have been systematized. The possibilities of using the results of personnel motivation assessment to increase the validity of management decisions and improve the enterprise management system are substantiated. The concept of "motivational system assessment" is considered, encompassing a set of methods, procedures and approaches aimed at identifying the results of the influence of material and non-material incentives on employee behavior, the level of labor productivity, service quality and the overall efficiency of the enterprise. Quantitative indicators for assessing the effectiveness of the motivational system and their analytical capabilities are analyzed. Evaluation of the motivation system is a necessary prerequisite for the effective functioning of the enterprise, as it provides the opportunity to make informed management decisions regarding personnel development and optimization of work processes. The proposed system of quantitative indicators allows for a comprehensive assessment of the impact of the motivation system on key aspects of personnel and the enterprise as a whole. Qualitative assessment methods create an opportunity to consider the motivational system not only through the prism of results, but also through the employee's inner world, his needs and emotional reactions. Integral assessment methods also have important diagnostic value, as they allow you to identify imbalances in the motivational system.

Within the framework of qualitative analysis, an important place is occupied by survey and questionnaire methods, which allow identifying individual and group motives, expectations from the incentive system, the level of satisfaction with working conditions, and assessing employees' perception of management decisions in the field of motivation.

Ключові слова: мотивація персоналу; ефективність мотивації; оцінювання; методичні підходи; управління підприємством; управління персоналом.

Key words: personnel motivation; effectiveness of motivation; evaluation; methodological approaches; enterprise management; personnel management.

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

Ефективність системи управління персоналом дедалі більше визначає конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформацій національної економіки, нестабільності зовнішнього середовища, зростання вимог споживачів і дефіциту кваліфікованих кадрів. Проблематика формування результативної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності для підприємств сфери послуг, де людський фактор виступає ключовим джерелом створення доданої вартості, а якість роботи працівників безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень клієнтської задоволеності та довгострокову ринкову позицію компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що питання мотивації праці та управління результативністю досліджувалися багатьма провідними вченими, серед яких: Друкер П., Маслоу А., Мак-Грегор Д., Герцберг Ф., Армстронг М., Балабанова Л.В., Вороніна А.В., Костишина А.І., Кушнірук В.С., Маковоз О.В., Метіль Т.К., Осадчук О.В., Семикіна М.В., Турло Н.П., Чайка І.П., Шкільняк М.М. та інші. Дослідники розкривають зміст мотиваційних механізмів, вплив потреб, стимулів, організаційного середовища на поведінку персоналу, пропонують моделі винагороди, які поєднують матеріальні та нематеріальні компоненти. Однак більшість існуючих підходів потребує адаптації до сучасних умов господарювання українських підприємств, зокрема до специфіки малих організацій, де кадрові процеси носять неформалізований характер, а ресурси на управління персоналом є обмеженими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та систематизація методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу в системі управління підприємством з метою підвищення результативності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінювання ефективності мотиваційної системи є ключовою складовою стратегічного управління персоналом, оскільки дозволяє визначити, наскільки сформовані стимули дійсно забезпечують бажану трудову поведінку працівників та сприяють досягненню організаційних цілей. У сучасних умовах конкуренції, швидких змін ринку праці та зростання вимог клієнтів до сервісної якості підприємства повинні систематично аналізувати дієвість інструментів мотивації, адаптуючи їх до потреб персоналу й зовнішніх викликів.

Поняття "оцінювання мотиваційної системи" охоплює сукупність методів, процедур і підходів, спрямованих на виявлення результатів впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на поведінку працівників, рівень продуктивності праці, якість сервісу та загальну ефективність діяльності підприємства. Його суть полягає не лише у вимірюванні економічних результатів, а й у визначенні психологічних, соціальних і поведінкових аспектів впливу мотивації на персонал.

У сфері послуг значення оцінювання мотиваційної системи зростає, оскільки саме мотивація визначає рівень залученості працівника, його емоційну стійкість, здатність до комунікації та якість взаємодії з клієнтами. На відміну від виробничих підприємств, результативність служби персоналу тут проявляється у таких показниках, як "швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів, кількість позитивних відгуків та повторних звернень" [1]. Тому оці-

Таблиця 1. Кількісні індикатори оцінювання ефективності мотиваційної системи та їх аналітичні можливості

Група кількісних індикаторів	Показник	Аналітичні можливості для оцінювання мотивації
Показники продуктивності праці	Обсяг послуг на 1 працівника Дохід на 1 працівника Кількість оброблених клієнтів	Дозволяють визначити ефективність перетворення мотиваційних стимулів у реальні результати; показують рівень трудової активності та індивідуальної продуктивності.
HR-KPI та показники дисципліни праці	Рівень прогулів Показник відвідуваності Виконання планових завдань	Відображають дисциплінованість, відповідальність і реакцію працівників на стимули; дають змогу оцінити стабільність поведінкової відповіді на мотиваційні заходи.
Коефіцієнти плинності та стабільності кадрів	Коефіцієнт звільнення Коефіцієнт прийому Рівень плинності	Служать індикаторами задоволеності мотиваційним середовищем; високі значення плинності сигналізують про низьку ефективність стимулювання або дисбаланс у мотиваційній структурі.
Економічні показники мотиваційної результативності	Рентабельність персоналу Приріст доходу на 1 грн витрат на мотивацію	Дають змогу оцінити економічну віддачу від запроваджених мотиваційних заходів та визначити їхню фінансову ефективність для підприємства.
Показники використання робочого часу	Продуктивний фонд часу Втрати робочого часу Запізнення	Виявляють рівень залученості, самоорганізації та дисциплінованості працівників; непрямо відображають задоволеність роботою та сприйняття мотиваційної системи.
Кількісні показники сервісної якості	Кількість позитивних відгуків Повторні звернення клієнтів Середній рейтинг обслуговування (CSI, NPS)	Показують вплив мотивації на якість взаємодії з клієнтами; відображають ступінь емоційної залученості працівників і їх готовність забезпечувати високий рівень сервісу.

нювання мотивації є не лише інструментом управління, а й важливим маркером конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

Значення оцінювання мотиваційної системи проявляється через такі ключові аспекти:

- виявлення сильних та слабких сторін мотиваційних заходів, що дозволяє своєчасно коригувати стимули та підвищувати їхню результативність;

- забезпечення відповідності між витратами на мотивацію та отриманими результатами, що є особливо важливим у контексті фінансової стійкості підприємства;

- формування прозорості та справедливої системи заохочень, яка підвищує довіру персоналу до керівництва;

- підвищення рівня залученості та лояльності працівників, що прямо впливає на якість сервісної діяльності;

- зменшення ризиків професійного вигорання та конфліктності завдяки вчасному виявленню проблем мотиваційного характеру;

- формування інформаційної основи для стратегічного планування HR-політики.

Отже, оцінювання мотиваційної системи є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу та оптимізації трудових процесів. Системний аналіз мотиваційного середовища дає змогу підприємству "гнучко реагувати на зміни, зміцнювати свої конкурентні переваги та формувати стійку кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток" [6].

Оцінювання ефективності мотиваційної системи за кількісними критеріями дає змогу об'єктивно виміряти взаємозв'язок між застосованими стимулами та фактичними результатами трудової діяльності персоналу. У сфері послуг, де поведінкові реакції працівників перетворюються на конкретні параметри сервісного обслуговування й економічні результати, кількісні методи виступають центральним інструментом аналізу мотиваційних процесів. Для комплексного підходу використовують широкий спектр HR-показників, економічних коефіцієнтів, індикаторів продуктивності та параметрів якості сервісу (табл. 1).

Запропонована система кількісних індикаторів дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційної системи на ключові аспекти діяльності персоналу та підприємства в цілому. Вона охоплює показники продуктивності, дисципліни, кадрової стабільності, економічної ефективності та сервісної якості, що дає можливість формувати об'єктивне уявлення про результативність застосованих стимулів. Використання цих індикаторів у динаміці "забезпечує підприємству можливість виявляти тенденції, порівнювати періоди, коригувати управлінські рішення та підвищувати якість роботи персоналу" [4]. Особливо важливим є те, що кількісні показники дозволяють виміряти мотиваційний ефект у сфері послуг, де кінцевий результат значною мірою залежить від поведінки працівників у процесі взаємодії з клієнтами.

Якісні методи оцінювання мотиваційної системи спрямовані на аналіз суб'єктивних уявлень, емоційного стану, очікувань та поведінкових реакцій працівників, що формуються під впливом існуючих стимулів. Особливої значущості ці методи набувають у сфері послуг, де якість сервісу, клієнтська орієнтованість і культура обслуговування безпосередньо залежать від внутрішнього мотиваційного стану персоналу. Саме тому кількісні показники не здатні повною мірою охопити всі аспекти мотиваційної поведінки, тоді як якісні підходи "дозволяють глибше зрозуміти чинники, що формують задоволення працею, рівень лояльності, психологічний комфорт та емоційне ставлення працівників до організації" [4].

У межах якісного аналізу важливе місце посідають методи опитування та анкетування, які дозволяють виявити індивідуальні та групові мотиви, очікування від системи стимулювання, рівень задоволеності умовами праці й оцінити сприйняття працівниками управлінських рішень у сфері мотивації. Отримані результати формують інформаційне підґрунтя для удосконалення мотиваційної політики, різнобічно відображаючи настрої колективу та якість внутрішніх комунікацій.

Важливою складовою якісного оцінювання є глибинні інтерв'ю, які дають змогу проаналізувати поведінкові установки, професійну ідентичність, труднощі та бар'єри, що не завжди виявляються через стандартні опитувальники. Цей метод дозволяє зрозуміти індивідуальну логіку мотиваційних реакцій працівників і визначити потенційні резерви для формування ефективних мотиваційних програм.

Одним із сучасних інструментів є метод "360 градусів", який передбачає комплексну оцінку працівника з боку керівників, колег, підлеглих та навіть клієнтів. Для підприємств сфери послуг саме клієнтська оцінка має особливе значення, оскільки вона відображає реальний сервісний результат, що є похідною від рівня внутрішньої мотивації. Метод "360°" дозволяє визначити несформовані компетенції, проблемні зони у взаємодії з клієнтами та ступінь відповідності поведінки працівника стандартам обслуговування.

Дієвим інструментом якісного аналізу виступає також діагностика організаційної культури, яка "охоплює оцінювання цінностей, норм, традицій та внутрішніх поведінкових моделей, що впливають на сприйняття працівниками мотиваційних заходів" [7]. Культура взаємодії, атмосфера довіри та підтримки, рівень відкритості керівництва суттєво визначають ефективність будь-якої стимулюючої програми та формують психологічний фундамент мотиваційної активності.

Не менш важливою є оцінка емоційного стану й ризиків професійного вигорання, адже у сфері послуг працівники щоденно стикаються з високою інтенсивністю спілкування, клієнтським тиском та необхідністю забезпечувати позитивний емоційний фон під час обслуговування. Використання відповідних психодіагностичних методик дозволяє виявити приховані причини зниження мотивації, своєчасно вплинути на емоційне виснаження та підтримати трудову активність персоналу.

Таким чином, якісні методи оцінювання створюють можливість розглянути мотиваційну систему не лише через призму результатів, а й через внутрішній світ працівника, його потреби та емоційні реакції. Поєднання таких підходів із кількісними методами забезпечує цілісне бачення мотиваційного середовища та створює передумови для розроблення ефективних, адаптивних і персоналізованих механізмів стимулювання на підприємствах сфери послуг.

Інтегральні та індексні підходи посідають важливе місце в сучасній системі оцінювання ефективності мотиваційної діяльності, оскільки вони дозволяють узагальнювати різномірні параметри мотиваційного середовища та формувати комплексну характеристику стану персоналу. На відміну від окремих кількісних або якісних показників, інтегральні індекси "поєднують у собі низку взаємопов'язаних критеріїв, що відображають економічні, соціаль-

но-психологічні та поведінкові аспекти мотивації" [3]. Такий підхід забезпечує цілісну оцінку стану трудового потенціалу й дозволяє з високою точністю виявляти проблемні зони та тенденції зміни мотиваційного рівня персоналу.

Сутність інтегрального оцінювання полягає у побудові узагальнюючого показника, який формується шляхом нормування, зважування та агрегування індикаторів, що найбільш репрезентативно характеризують мотиваційну поведінку працівників. До таких індикаторів можуть входити рівень задоволеності працею, індекс корпоративної культури, коефіцієнт залученості, стабільність персоналу, результати сервісних оцінок клієнтів, рентабельність витрат на персонал та інші параметри, які у сукупності відображають стан мотиваційного середовища.

Індексні моделі широко використовуються у міжнародній практиці HR-менеджменту, зокрема при вимірюванні рівня емоційної залученості працівників (Employee Engagement Index), рівня лояльності до роботодавця (Employee Loyalty Index), сервісної орієнтації персоналу (Service Orientation Index) [5]. Перевага цих моделей полягає у здатності відстежувати динаміку змін мотиваційних настроїв та пов'язувати її зі змінами у системі стимулювання, організаційній культурі або умовах праці.

Для підприємств сфери послуг важливим є застосування інтегральних індексів, спрямованих на вимірювання рівня клієнтоорієнтованої поведінки персоналу, що включає індикатори якості комунікацій, здатності вирішувати проблемні ситуації та забезпечувати позитивний емоційний досвід клієнта. Такий індекс дозволяє безпосередньо пов'язати результативність мотиваційної системи з ключовими показниками діяльності сервісного підприємства.

Значною перевагою індексного підходу є можливість порівняння мотиваційної ефективності у різних підрозділах, професійних групах або часових періодах. У цьому контексті інтегральні індикатори стають основою для формування KPI у сфері HR, що сприяє прозорості оцінювання та створює передумови для стратегічного управління персоналом.

Інтегральні методи оцінювання також мають важливе діагностичне значення, оскільки дозволяють виявити диспропорції у мотиваційній системі. Наприклад, високий рівень задоволеності матеріальними умовами може поєднуватися з низьким індексом емоційної залученості через недостатність нематеріаль-

них стимулів, проблеми у внутрішніх комунікаціях чи організаційній культурі. Такі висновки є відправною точкою для удосконалення мотиваційної політики.

Таким чином, інтегральні та індексні підходи забезпечують найбільш повне й об'єктивне бачення ефективності мотиваційної системи, оскільки дозволяють аналізувати мотивацію не лише як економічну, але й як соціально-психологічну категорію. Їх використання на підприємствах сфери послуг є особливо доцільним, оскільки якість сервісної діяльності формується під впливом комплексних факторів, які важко виміряти за допомогою окремих показників. Інтегральні індикатори стають інструментом, що поєднує різні аспекти трудової поведінки працівників, "забезпечуючи глибоке розуміння стану мотиваційного середовища та формуючи підґрунтя для його подальшого удосконалення" [2].

Комплексне оцінювання мотиваційної системи передбачає послідовне застосування взаємопов'язаних методичних процедур, що дозволяють проаналізувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти мотивації персоналу. Такий алгоритм забезпечує цілісне бачення мотиваційного середовища та формує інформаційний фундамент для подальшого удосконалення мотиваційної політики.

Процес оцінювання починається з визначення стратегічних цілей підприємства та ролі персоналу в їх досягненні. Саме на цьому етапі формулюється критерійний апарат — тобто індикатори, які будуть використані для оцінювання ефективності мотиваційної системи. Важливо враховувати специфіку діяльності підприємства сфери послуг, де якість взаємодії з клієнтами та емоційна складова праці є центральними характеристиками.

Наступним етапом є збирання інформації з використанням як кількісних, так і якісних методів: аналізу показників продуктивності, кадрової стабільності, економічної віддачі мотиваційних заходів, а також опитувань, інтерв'ю, діагностики організаційної культури та рівня задоволеності працівників. Сукупність цих даних дозволяє отримати всебічне уявлення про чинники, що впливають на трудову поведінку персоналу.

Після збирання інформації проводиться її узагальнення та інтерпретація за допомогою індексних і системно-аналітичних методів, що дозволяє визначити рівень ефективності мотиваційної системи та порівняти її показники з попередніми періодами або з галузевими стан-

дартами. Особлива увага приділяється виявленню причинно-наслідкових зв'язків між застосованими стимулами та результативністю праці.

Завершальним етапом є формування висновків і рекомендацій, спрямованих на оптимізацію структури мотиваційної системи. Рекомендації можуть стосуватися як матеріальних елементів (оптимізація оплати праці, преміальних схем), так і нематеріальних (удосконалення системи комунікацій, розвитку персоналу, корпоративної культури). Комплексний алгоритм оцінювання "забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства сфери послуг" [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонована система кількісних індикаторів дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційної системи на ключові аспекти діяльності персоналу та підприємства в цілому. Вона охоплює показники продуктивності, дисципліни, кадрової стабільності, економічної ефективності та сервісної якості, що дає можливість формувати об'єктивне уявлення про результативність застосованих стимулів. Доведено, що реальна результативність мотивації може бути визначена лише за умови поєднання кількісних і якісних методів, системно-аналітичних моделей, індексних підходів та інструментів HR-аналітики. Науково обґрунтований алгоритм комплексного оцінювання створює основу для формування об'єктивної оцінки стану мотиваційного середовища та визначення напрямів його удосконалення.

Література:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Іляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37
4. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т./ за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

5. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП "ЛИНО", 2022. 612 с.

6. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет "Житомирська політехніка". Житомир: Вид-во "Рута", 2021. 856 с.

7. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти "Східно-європ. слов'ян. ун-т". Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.

8. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 189. С. 153—156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30

References:

1. Balanovs'ka, T.I., Mykhajlichenko, M.V. and Troian, A.V. (2022), Upravlinnia personalom [Personnel management], FOP Yamchyns'kyj O.V., Kyiv, Ukraine.
 2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), Upravlinnia personalom, [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 3. Iliash, O.I. and Popovych, Zh.V. (2024), "Motivation and remuneration: evolution of views on the essence and methods of evaluation", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37 (Accessed 10 Jan 2026).
 4. Diakiv, O.P. (2022), Menedzhment personalu [Personnel management], Ternopil', Ukraine.
 5. Bezpal'ko, O.V. (2022), Menedzhment personalu [Personnel management], MPP "LYNO", Kyiv, Ukraine.
 6. Biriuchenko, S.Yu. Buzhym's'ka, K.O. and Burachek, I.V. (2021), Menedzhment [Management], Derzhavnyj universytet "Zhytomyr's'ka politekhnikha".: Vyd-vo "Ruta", Zhytomyr, Ukraine.
 7. Nesukh, L.M. and Chervyakova, O.V. (2024), Metodolohichni zasady menedzhmentu v teorii ta praktytsi upravlin's'koi diial'nosti [Methodological principles of management in the theory and practice of managerial activity], Rik-U, Uzhhorod, Ukraine.
 8. Shapoval, O.A. (2024), "Motivational mechanism for regulating the personnel management system", Ekonomichnyj prostir, vol. 189. S. 153—156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.*

УДК 631.11:657.6

Н. П. Кузик,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,

Національний університет біоресурсів та природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-8759>

А. М. Венгер,

аудитор, керуючий партнер, ТОВ "Тренінгово-консалтингова компанія "АЗИМУТ"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1575-3236>

Л. А. Гурська,

викладач, ВСП "Ірпінський фаховий коледж НУБіП України"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1794-9780>

Л. Б. Черненко,

викладач, ВСП "Ірпінський фаховий коледж НУБіП України"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7523-1004>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.181

ГАЛУЗЕВО-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО АУДИТУ ЗМЕНШЕННЯ КОРИСНОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Kuzyk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

A. Venher,

Auditor, CEO, "AZIMUT" Training and Consulting Company

L. Gurska,

Lecturer, Detachable Subdivision Irpin Professional College
of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

L. Chernenka,

Lecturer, Detachable Subdivision Irpin Professional College
of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INDUSTRY-SPECIFIC APPROACHES TO AUDITING THE IMPAIRMENT OF FIXED ASSETS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто галузево-орієнтовані підходи до аудиту зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств. За результатами емпіричного аналізу звітів незалежних аудиторів встановлено, що оцінка зменшення корисності активів під час аудиту фінансової звітності може ідентифікуватися як ключове питання аудиту, фактор аудиторського ризику або основа для формування модифікованої думки. Акцентовано увагу на методологічних відмінностях між переоцінкою основних засобів і оцінкою зменшення їх корисності, які мають різну облікову природу та цільове спрямування. Аргументовано, що переоцінка орієнтована на приведення балансової вартості активів у відповідність до їх справедливої вартості, тоді як оцінка зменшення корисності має контрольний характер і спрямована на запобігання завищенню вартості активів у фінансовій звітності. Водночас доведено їх тісний взаємозв'язок у практиці аудиту. Результати дослідження підтвердили, що в умовах підвищеної невизначеності аудитори застосовують подібні аудиторські процедури під час перевірки зменшення корисності активів та їх переоцінки, однак цілі їх використання відрізняються. Обґрунтовано, що специфіка діяльності аграрних підприємств формує специфічні джерела ризиків зменшення корисності основних засобів, які зумовлюють особливі умови оцінки зменшення їх корисності та потребують відповідної адаптації аудиторських процедур, зокрема з урахуванням сезонності виробництва, волатильності цін, природно-кліматичних і екологічних чинників.

The article substantiates the expediency of applying industry-specific approaches to auditing the impairment of fixed assets in agricultural enterprises, accounting for their operational specifics and inherent impairment risks. It is determined that auditing asset impairment is among the most complex areas in the financial statement audit process. The assessment procedure involves significant management judgments regarding future cash flows, useful lives, and discount rates. Minor fluctuations in these parameters can significantly impact the estimated recoverable amount, and consequently, the enterprise's financial position and performance. Such estimation uncertainty complicates both accounting and auditing processes.

Based on an empirical analysis of independent auditors' reports, it has been established that asset impairment assessment may be identified as a Key Audit Matter (KAM), a significant audit risk factor, or a basis for a modified opinion. The study highlights methodological differences between the revaluation of fixed assets and impairment testing, which possess distinct accounting natures and objectives. It is argued that revaluation aims to align the carrying amount of assets with their fair value, whereas impairment assessment is of a control nature, designed to prevent the overstatement of assets by evaluating their ability to generate future economic benefits.

Furthermore, the study confirms that under conditions of increased uncertainty, auditors apply similar procedures for both impairment and revaluation — such as analysing management assumptions and involving valuation experts — though their underlying objectives differ. The necessity of reflecting agricultural specifics in the auditor's working papers and KAM disclosures is substantiated. Finally, it is proven that the nature of agricultural activities creates unique risk sources, requiring the adaptation of audit procedures to account for production seasonality, price volatility, and environmental or climatic factors. It is recommended to develop an industry-specific checklist of impairment indicators for agricultural enterprises, which would include not only financial indicators but also specific natural and climatic indicators.

Ключові слова: аудит, фінансова звітність, суб'єкт господарювання, аграрні підприємства, зменшення корисності основних засобів, переоцінка основних засобів, фізики зменшення корисності, галузево-орієнтовані підходи.

Key words: audit, financial reporting, business entity, agricultural enterprises, impairment of fixed assets, revaluation of fixed assets, impairment risks, industry-specific approaches, estimation uncertainty.

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

В аграрних підприємствах аудит основних засобів, як правило, є ключовим етапом аудиту фінансової звітності. Особлива увага основним засобам зумовлена підвищеним рівнем ризиків зменшення корисності цього виду необоротних активів. Для підприємств будь-якої галузі оцінка зменшення корисності основних засобів є непростю процедурою при формуванні фінансової звітності. В аграрному секторі складність посилюється галузевою специфікою діяльності, зокрема сезонністю виробництва та отримання доходів, високою залежністю від природно-кліматичних умов, екологічних чинників та воєнними чинниками, що формують підвищений рівень оціночної невизначеності. До того ж в сучасних умовах актуалізувалася потреба у підвищенні якості аудиту та внутрішнього контролю з метою своєчасної ідентифікації ознак зменшення корисності, а також мінімізації втрат і — найголовніше — забезпе-

чення достовірності відображення в обліку й фінансовій звітності наслідків зменшення корисності в умовах підвищених ризиків. За таких умов актуалізується проблема відсутності чітко систематизованих галузево-орієнтованих підходів до аудиту оцінки зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств, що зумовлює потребу в подальшому науковому дослідженні цього напрямку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За сучасних реалій все більше уваги науковці акцентують на питаннях аудиту в умовах воєнних та економічних викликів. Зокрема, О. Петрик та А. Олійник доводять, що аудит основних засобів "... потребує комплексної адаптації методів і процедур" [3]. Науковці обґрунтовують необхідність впровадження нових стандартів, наголошують на важливості цифрових технологій й професійних знань аудиторів, які є необхідними для забезпечення достовірності фінансової звітності та ефективної діяльності суб'єктів господарювання.

У дослідженні провідних науковців — В. Жука, М. Пугачова, О. Шпикуляка, Ю. Бездушної та Є. Попко — запропоновано алгоритм дій для визначення й оцінювання втрат аграрних підприємств, спричинених воєнними діями [7]. Такий алгоритм ґрунтується на використанні методів бухгалтерського обліку: інвентаризації, документування, оцінки, рахунків і балансу, звітності [7]. Отже, увага зосереджується на поетапному встановленні фактичних втрат і знищення активів, з наступним документальним підтвердженням таких фактів, їх вартісної оцінки для подальшого відображення на рахунках бухгалтерського обліку й узагальнення у фінансовій звітності. Особливості застосування кожного методу детально проаналізовано вченими на основі вимог бухгалтерського законодавства щодо визнання, оцінки та інвентаризації активів підприємств аграрного бізнесу. Вчені підкреслюють, що професійні судження управлінського персоналу та аудитора щодо зменшення корисності основних засобів мають ґрунтуватися на положеннях національних і міжнародних стандартів обліку має ґрунтуватися на положеннях національних і міжнародних стандартів, оскільки їх облік без коригування балансової вартості суперечитиме принципу достовірності [7]. Питання ризиків, пов'язаних з обліком та аудитом основних засобів за міжнародними стандартами, а також заходів щодо їх зниження, розглянуто у наукових працях Селіванової Н. М. [4]. У цьому контексті дослідницею зазначається, що ризики шахрайства, помилок у класифікації та оцінці активів, а також викривлення фінансової звітності є ключовими загрозами в процесі аудиту фінансової звітності. Селіванова Н. М. акцентує увагу на важливості ефективної системи внутрішнього контролю та дотримання міжнародних стандартів як інструментів мінімізації існуючих ризиків [4].

Порядок проведення тестування основних засобів на зменшення корисності та розкриття відповідної інформації у фінансовій звітності розглянуто у працях Колісник О. П. і Шацькова В. В. [1], які аналізують застосування МСБО 36 "Зменшення корисності активів" підприємствами, що становлять суспільний інтерес. На підставі отриманих результатів науковці дійшли висновку, що для таких підприємств характерною є проблема неповного розкриття інформації щодо зменшення корисності основних засобів у фінансовій звітності. Водночас зазначено, що суб'єкти господарювання, які застосовують комплексні та прозорі процедури оцінки на предмет зменшення корисності ос-

новних засобів, мають високий рівень довіри з боку стейкхолдерів [1].

Окрім науковців, питання оцінки активів перебувають в полі уваги фахівців-практиків. Зокрема, експерти компанії ТОВ "КПМГ-Україна" переконливо доводять, що в умовах війни підприємства повинні ретельно диференціювати активи залежно від реального стану та можливостей доступу [8]. Представники професійної спільноти пропонують розподіляти основні засоби на такі, що перебувають на контрольованій території і, відповідно, можуть відображатися в обліку і звітності за повною вартістю, та на такі, що перебувають на непідконтрольних територіях і, відповідно, потребують особливої уваги при оцінці [8]. Втрата фактичного контролю та обмеження доступу до таких активів зумовлюють неможливість їх повноцінної експлуатації. За цих обставин економічний потенціал активів є прямим індикатором втрати очікуваних економічних вигід, що, у свою чергу, обґрунтовує необхідність визнання зменшення їх корисності, адже, підприємство втрачає контроль над активами, втрачається і здатність приносити майбутні економічні вигоди від використання таких активів, як це передбачено критеріями їх визнання. Відповідно, такі активи підлягають аналізу на предмет зменшення корисності, який здійснюється управлінським персоналом відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, а результати такого аналізу — перевірки з боку аудиторів.

Отже, аналіз фахових джерел підтверджує складність і багатоаспектність аудиту зменшення корисності основних засобів, а також актуальність і доцільність досліджень, спрямованих на удосконалення та подальший розвиток галузево-орієнтованих методичних підходів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування галузево-орієнтованих підходів до аудиту зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності та ризиків зменшення корисності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті аудиту фінансової звітності питання зменшення корисності основних засобів є одним з найбільш складних етапів аудиту основних засобів. На нашу думку, це насамперед зумовлено значним рівнем управлінських суд-

жень і, відповідно, високим ступенем невизначеності. Остання є однією з ключових характеристик і об'єктивних передумов процесу визначення зменшення корисності основних засобів. Як свідчать результати практичних спостережень, необхідні розрахунки ґрунтуються на прогнозних показниках. Цій процедурі притаманні управлінські припущення щодо майбутніх грошових потоків, строків корисного використання активів й ставок дисконтування, які мають використовуватися. За таких умов висока чутливість моделей оцінки до вихідних параметрів створює ризики суттєвого викривлення суми очікуваного відшкодування активів, а відтак — може впливати на фінансово-майновий стан та фінансові результати підприємства.

Невизначеність, яка є характерною для встановлення факту зменшення корисності основних засобів, ускладнює не лише обліковий, але й аудиторський процес. Проведений нами емпіричний аналіз змісту звітів незалежних аудиторів окремих суб'єктів господарювання аграрного бізнесу [2, 5, 6] засвідчив, що питання зменшення корисності основних засобів під час аудиту фінансової звітності аграрних підприємств нерідко є значущим питанням, що включається до розділу "Ключове питання аудиту" Звіту незалежного аудитора. Так, зокрема, в офіційно оприлюдненій фінансовій звітності Товариства з обмеженою відповідальністю фірми "Астарт-Київ" станом на 31.12.2024 р. разом зі Звітом незалежного аудитора як ключове питання аудиту було визначено оцінку зменшення корисності права користування активами та основних засобів у сегментах сільського господарства, виробництва цукру та тваринництва [5, с. 236—237]. Це пояснюється суттєвістю відповідних показників, зокрема значною балансовою вартістю одиниць, що генерують грошові кошти.

Результати емпіричного аналізу свідчать, що питання зменшення корисності активів не завжди виокремлюється як ключове питання аудиту, навіть попри його актуальність для аграрних підприємств. Суттєві викривлення з відображення у фінансовій звітності та/або ненадання аудиторам належних і в достатньому обсязі доказів щодо питань зменшення корисності основних засобів нерідко стає підставою для модифікованої аудиторської думки. Водночас, аналіз змісту публічної фінансової звітності окремих великих аграрних підприємств показує, що інформація щодо облікових оцінок і процедур, пов'язаних зі зменшенням корисності та переоцінкою основних засобів, як правило, детально розкривається управлі-

нським персоналом у примітках до фінансової звітності відповідно до вимог МСБО 16 "Основні засоби" та МСБО 36 "Зменшення корисності активів" (за умови застосування міжнародних стандартів).

Доцільно відзначити наявність методологічних відмінностей між переоцінкою/оцінкою справедливої вартості основних засобів та оцінкою зменшення корисності. Переоцінка основних засобів та тестування на зменшення їх корисності мають різну облікову природу й, відповідно, регулюються різними міжнародними стандартами. Якщо переоцінка спрямована на визначення справедливої вартості активів (на приведення балансової вартості активів у відповідність до їх справедливої вартості), то оцінка зменшення корисності має, по суті, контрольний характер і попереджає запобігання завищенню вартості основних засобів у фінансовій звітності (зосереджується на оцінці здатності основних засобів генерувати майбутні економічні вигоди). Важливо наголосити, що переоцінка основних засобів продиктована вибором облікової політики, а перевірка на зменшення корисності є обов'язковою процедурою за наявності ознак зменшення корисності.

Однак у практиці аудиту ці процедури є достатньо тісно взаємопов'язаними (рис. 1). Аудиторські процедури щодо перевірки переоцінки основних засобів здійснюються з урахуванням вимог МСБО 16 "Основні засоби" та МСФЗ 13 "Оцінка справедливої вартості". В умовах підвищеної невизначеності аудитори застосовують подібні процедури як при аудиті зменшення корисності активів, так і при аудиті їх переоцінки. Йдеться про застосування аналізу припущень управлінського персоналу, перевірку методології оцінки, залучення експертів-оцінювачів, перевірку математичної коректності моделей, порівняння з ринковими даними та історичними показниками, оцінку повноти та адекватності розкриттів у примітках до фінансової звітності та ін. На перший погляд це може обумовлювати сприйняття універсальності підходів до аудиторських процедур переоцінки основних засобів і аудиту оцінки зменшення корисності. Водночас мета та акценти застосування аудиторських процедур усе ж відрізняються, що ілюструється на рис. 1.

Застосування подібних за змістом аудиторських процедур у межах аудиту переоцінки основних засобів і аудиту оцінки зменшення їх корисності (див. рис. 1), незважаючи на відмінності цілей перевірки, пояснюється також можливістю комплексного застосування положень МСА 540 (переглянутого) "Аудит

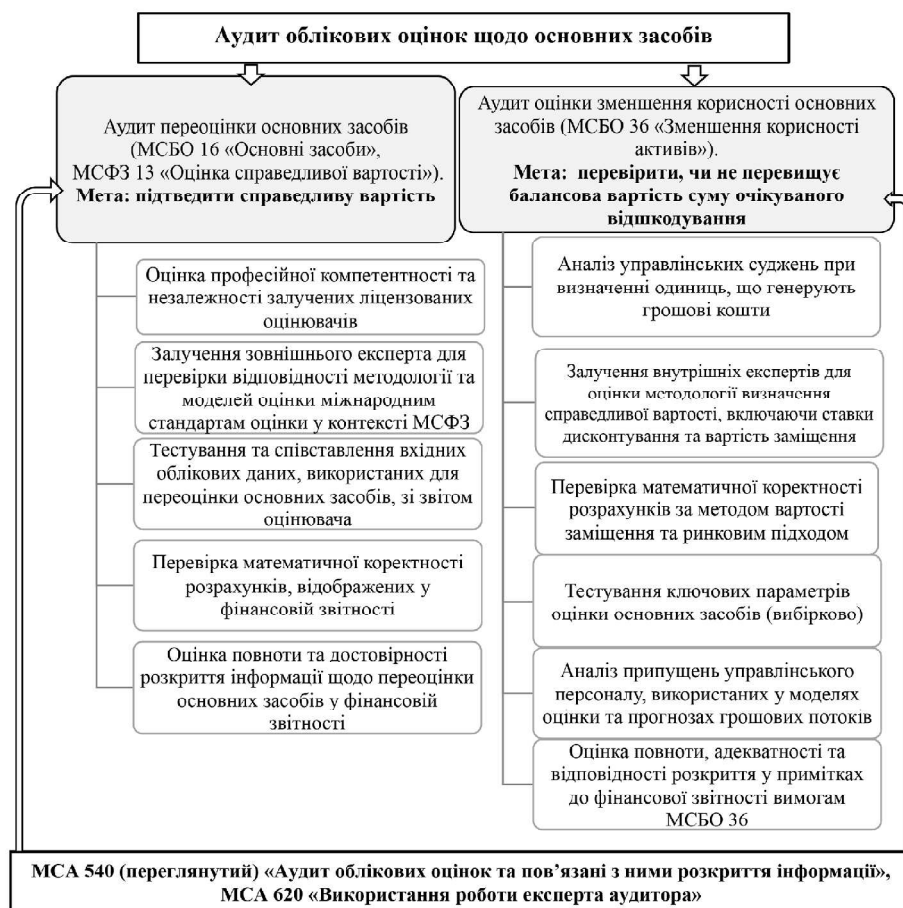


Рис. 1. Аудит облікових оцінок основних засобів у контексті міжнародних стандартів

Примітки: 1) побудовано авторами на основі емпіричного аналізу звітів незалежних аудиторів великих аграрних підприємств, оприлюднених у відкритому доступі; 2) у межах дослідження проаналізовано ширше коло аудиторських звітів, однак для ілюстрації ключових підходів та аудиторських процедур використано окремі звіти, наведені у списку використаних джерел [2, 5, 6].

облікових оцінок та пов'язані з ними розкриття інформації" та МСА 620 "Використання роботи експерта аудитора" при аудиті різних видів облікових оцінок.

Окрім того, аналіз змісту аудиторських процедур, наведених на рис. 1, щодо оцінки зменшення корисності основних засобів і щодо переоцінки основних засобів, свідчить про їх універсальність і застосовність до різних суб'єктів господарювання, фінансова звітність яких підлягає аудиту. На нашу думку, у робочих документах аудитора та під час розкриття змісту аудиторських процедур у розділі звіту незалежного аудитора, присвяченому ключовим питанням аудиту, доцільно детально розкривати галузеву специфіку діяльності суб'єкта господарювання. Власне сама галузева специфіка діяльності аграрних підприємств є тим економіко-галузевим чинником, який формує підвищену оціночну невизначеність і визначає зміст аудиторських процедур при перевірці оцінки зменшення корисності активів. Це пов'язано, як вже про це йшлося вище, з сезонні-

стю виробництва, залежністю від природно-кліматичних та екологічних умов, волатильністю ринкових цін, а також обмеженою передбачуваністю майбутніх грошових потоків в умовах воєнного стану. Поєднання зазначених чинників формує основні джерела ризиків зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств, що узагальнено на рис. 2.

На нашу думку, наведені джерела ризиків зменшення корисності можуть бути інтегрованими в аудиторські процедури зменшення корисності основних засобів, враховуючи у їх змісті галузеву специфіку аграрних підприємств. Особливо це стосується великих аграрних підприємств, у яких найбільше і найчастіше постає необхідність визнання та оцінки можливого зменшення корисності основних засобів, враховуючи значну капіталомісткість їхнього виробництва, тривалий цикл окупності основних засобів, сезонність діяльності та високу залежність від зовнішніх ризиків.

Вагомим фактором є строк корисного використання основних засобів і можливе зни-

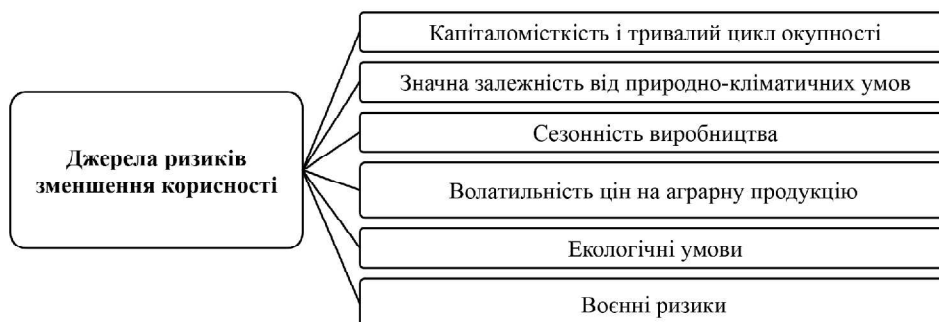


Рис. 2. Основні джерела ризиків зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств у процесі аудиту оцінки зменшення корисності

Примітка. пропозиції авторів.

ження їх продуктивності, які на відміну від основних засобів звичайних (неаграрних) підприємств визначаються не лише технічними характеристиками і встановленими нормативними термінами експлуатації, а з урахуванням біологічних процесів, характерних для галузей рослинництва і/або тваринництва під впливом природно-кліматичних умов, сезонності та інтенсивності використання основних засобів в сільськогосподарському виробництві. У контексті сезонності аграрного виробництва аудитор необхідно оцінити формування прогнозних грошових потоків та перевірити доцільність коригування ставки дисконту з урахуванням сезонності отримання доходів і волатильності цін на аграрну продукцію.

Додатковим і важливим впливовим фактором на зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств є екологічні чинники, серед яких — виснаження ґрунтів, обмеження використання через їх техногенне забруднення унаслідок воєнних дій, вимоги екостандартів та ін. З урахуванням вимог МСА 540 (переглянутого) "Аудит облікових оцінок та пов'язаних з ними розкриття інформації" екологічні чинники доцільно розглядати як зовнішні умови, що можуть впливати на формування управлінських припущень, а також на рівень оціночної невизначеності при визначенні зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств. У контексті сталого розвитку роль екологічних чинників значно посилюється. Вони дедалі частіше враховуються при формуванні облікових оцінок управлінським персоналом аграрних підприємств і, відповідно, стають об'єктом професійного судження аудитора.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дають підстави стверджувати, що аудит оцінки зменшення корисності основних засобів аграрних підприємств є

одним із найбільш складних та ризик-орієнтованих напрямів аудиту необоротних активів аграрних підприємств. Галузева специфіка їх діяльності є важливим економіко-галузевим чинником, який формує підвищену невизначеність і потребує врахування відповідних джерел ризиків зменшення корисності з відповідним змістовним розширенням аудиторських процедур. Подальші наукові дослідження необхідно спрямувати на розроблення практичних рекомендацій щодо застосування МСА 540 (переглянутого) при аудиті оцінки зменшення корисності основних засобів з урахуванням галузевої специфіки аграрних підприємств. Доцільним є розробка галузевого чек-листа індикаторів зменшення корисності для агропідприємств, який би включав не лише фінансові, а й специфічні природно-кліматичні показники.

Література:

1. Колісник О. П., Шацков В. В. Зменшення корисності основних засобів підприємств суспільного інтересу (Impairment of property, plant and equipment of public interest entities) Український економічний часопис. 2024. С. 34—39. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/514/496>
2. Консолідована фінансова звітність відповідно до МСФЗ та звіт незалежного аудитора ПАП "АГРОПРОДСЕРВІС" за 2023 рік. URL: https://agroprodservice.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SFS_Agroprodservice2023.pdf (дата звернення: 10.12.2025).
3. Петрик О., Олійник А. Теоретичні та практичні аспекти аудиту основних засобів в умовах воєнних ризиків. Фінанси України. 2025. №1. С. 119—128. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/143/137> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Селіванова Н.М. Оцінка ризиків, пов'язаних з обліком та аудитом основних засобів за

міжнародними стандартами. Економіка: реалії часу. 2024. № 2 (72). С. 109—115. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/109.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

5. Річний звіт Astarta Holding за 2024 рік. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

6. Фінансова звітність та звіт незалежного аудитора ТОВ СП "НІБУЛОН" за 2023 рік. URL: <https://www.nibulon.com/arkhiv/> (дата звернення: 11.12.2025).

7. Zhuk V., Pugachov M., Shpykuliak O., Bezdushna Y., Popko Y. Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 9 (3). Pp197—215. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09> (дата звернення: 04.11.2025).

8. KPMG Ukraine. Проведення тесту на знецінення необоротних активів в умовах війни: веб-сайт. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/05/provedennya-testu-na-znetsinennya-neoborotnykh-aktyviv.pdf> (дата звернення: 29.05.2025).

References:

1. Kolisnyk, O.P. and Shatskov, V.V. (2024), "Impairment of property, plant and equipment of public interest entities", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, pp. 34—39, available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/514/496> (Accessed 10 December 2025).

2. PAP "AGROPRODSERVIS" (2023), "Consolidated financial statements in accordance with IFRS and independent auditor's report", available at: https://agroprodservice.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/SFS_Agroprodservice2023.pdf (Accessed 10 December 2025).

3. Petryk, O.A. and Oliinyk, A.V. (2025), "Theoretical and practical aspects of auditing property, plant and equipment under wartime risks", *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 119—128, available at: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/143/137> (Accessed 4 November 2025).

4. Selivanova, N.M. (2024), "Assessment of risks related to accounting and auditing of property, plant and equipment under international standards", *Економіка: реалії часу*, vol. 2 (72), pp. 109—115, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/109.pdf> (Accessed 4 December 2025).

5. Astarta Holding (2024), "Annual Report 2024", available at: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (Accessed 11 December 2025).

6. TOV SP "NIBULON" (2023), "Financial statements and independent auditor's report for 2023", available at: <https://www.nibulon.com/arkhiv/> (Accessed 11 December 2025).

7. Zhuk, V., Pugachov, M., Shpykuliak, O., Bezdushna, Y. and Popko, Y. (2023), "Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 197—215, <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09> (Accessed 4 November 2025).

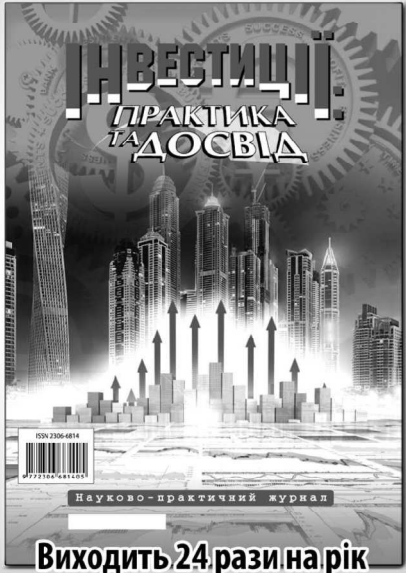
8. KPMG Ukraine (2022), "Impairment testing of non-current assets under wartime conditions", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/05/provedennya-testu-na-znetsinennya-neoborotnykh-aktyviv.pdf> (Accessed 19 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 р.

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



ISSN 2306-6792

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 65.011

А. С. Слободенюк,
аспірант, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5495-1213>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.188

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A. Slobodeniuk,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

METHODOLOGY FOR FORMING BUSINESS MODELS AS THE BASIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Зазначено, що майже всі методи ґрунтуються на передумові, що чим вища частка ринку господарської одиниці, тим вища її конкурентоспроможність. Методи досить зручні розробки конкурентної стратегії підприємства, ще, чимало їх дозволяють досить повно і всебічно описати якісні чинники конкурентоспроможності, які піддаються кількісній оцінці. Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників: займаної ринкової частки; динаміки ринкової частки. Проводячи аналіз ринкової частки, можна назвати кожному підприємству чотири стандартних становища над ринком: лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер. Для опису зміни конкурентної позиції виділяють також типові групи підприємств за динамікою їх ринкової частки: конкурентна позиція, що швидко поліпшується, конкурентна позиція, що покращується, погіршується конкурентна позиція, конкурентна позиція, що швидко погіршується. Конкурентна карта ринку будується, виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що характеризують їх статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевагу надають показнику динаміки ринкової частки.

Визначено, що для оцінки привабливості сектора використовують інший набір факторів: розмір сектора, цінові тенденції, зростання ринку, диверсифікація ринку, конкурентна структура, норма прибутку, технічні та інноваційні тенденції, соціальні чинники, екологічні вимоги, правові аспекти. В результаті оцінки даних факторів та складання матриці можна визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виділити стратегії дії для кожної з областей діяльності підприємства. Для управління конкурентоспроможністю підприємств, як суб'єктів ринку, інтегральний показник конкурентоспроможності може бути використаний для постійного моніторингу та вдосконалення бізнесу. Він має відбивати як стан на даний момент оцінки, а й потенціал підприємства.

It is noted that almost all methods are based on the premise that the higher the market share of an economic unit, the higher its competitiveness. The methods are quite convenient for developing an enterprise's competitive strategy, and many of them allow for a fairly complete and comprehensive description of qualitative factors of competitiveness that are subject to quantitative assessment. The competitive market map is built using two indicators: occupied market share; market share dynamics. When analyzing market share, four standard market positions can be assigned to each enterprise: leader, strong competitive position, weak competitive position, outsider. To describe changes in competitive position, typical groups of enterprises are also distinguished according to the dynamics of their market share: rapidly improving competitive position, improving competitive position, deteriorating competitive position, rapidly deteriorating competitive position. The competitive market map is built based on a cross-classification of the size and dynamics of market share. This allows us to identify 16 typical positions of organizations that characterize their status and differ in the degree of use of competitive advantages and the potential ability to resist pressure from competitors. When classifying organizations, preference is given to the indicator of market share dynamics.

It has been determined that a different set of factors is used to assess the attractiveness of a sector: sector size, price trends, market growth, market diversification, competitive structure, profit margin, technical and innovation trends, social factors, environmental requirements, legal aspects. As a result of assessing these factors and compiling a matrix, it is possible to determine the level of competitiveness of the enterprise and identify action strategies for each of the areas of the enterprise's activity. To manage the competitiveness of enterprises as market entities, an integral indicator of competitiveness can be used for continuous monitoring and improvement of the business. It should reflect not only the current state of the assessment, but also the potential of the enterprise.

Ключові слова: конкурентна стратегія підприємства, кількісна оцінка, конкурентна позиція, карта ринку, динаміки ринкової частки, розмір сектора, цінові тенденції, технічні та інноваційні тенденції

Key words: competitive strategy of the enterprise, quantitative assessment, competitive position, market map, market share dynamics, sector size, price trends, technical and innovation trends.

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

Майже всі методи ґрунтуються на передумові, що чим вища частка ринку господарської одиниці, тим вища її конкурентоспроможність. Методи досить зручні розробки конкурентної стратегії підприємства, ще, чимало їх дозволяють досить повно і всебічно описати якісні чинники конкурентоспроможності, які піддаються кількісній оцінці.

Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників [1, с. 69]:

- займаної ринкової частки;
- динаміки ринкової частки.

Проводячи аналіз ринкової частки, можна назвати кожному підприємства чотири стандартних становища над ринком: лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер.

Для опису зміни конкурентної позиції виділяють також типові групи підприємств за динамікою їх ринкової частки: конкурентна позиція, що швидко поліпшується, конкурентна позиція, що покращується, погіршується конкурентна позиція, конкурентна позиція, що швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку будується, виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що характеризують їх статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевагу надають показники динаміки ринкової частки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зважаючи на важливість рівня конкурентоспроможності підприємства для його активної діяльності та розвитку, багато науковців на сьогодні зосереджені на дослідженні питань, пов'язаних з оцінкою конкурентоспроможності, серед них: Н. Багацька, В. Блонська, Л. Ваганова, А. Зеркаль, А. Косту сева, О. Михайленко, М. Портер, О. Прокопенко, М. Фрідман, С. Христич, Н. Хрущ, Т. Шира.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових елементів методології формування бізнес-моделей як основа конкурентоспроможності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Матриця Бостонської консалтингової групи одна із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу. Вона заснована на передумові, що грошові потоки повністю описують діяльність підприємства і безпосередньо пов'язані з часткою, що займається, і зростанням ринку досліджуваного підприємства. Відповідно до цього, весь стратегічний портфель підприємства може бути класифікований і зображений у вигляді матриці 2x2, де кожному з чотирьох блоків матриці відповідають свої сегменти стратегічного портфеля і, відповідно, конкурентні стратегії [2, с. 117].

Діловий екран GE/ McKinsey. Даний інструмент є матрицею з двома вимірами:

- сильні сторони підприємства;
- привабливість сектора економіки.

Кожному виміру відповідають ключові чинники. Оцінюючи сильних сторін підприємства враховують такі чинники як: розмір ринку, зростання ринку, частка ринку, конкурентна позиція, прибутковість, технологічна позиція, діловий образ, кадровий потенціал.

Для оцінки привабливості сектора використовують інший набір факторів: розмір сектора, цінові тенденції, зростання ринку, диверсифікація ринку, конкурентна структура, норма прибутку, технічні та інноваційні тенденції, соціальні чинники, екологічні вимоги, правові аспекти.

В результаті оцінки даних факторів та складання матриці можна визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виділити стратегії дії для кожної з областей діяльності підприємства.

Матриці Ансоффа та Портера. Матриця І. Ансоффа дозволяє досліджувати загальні контури конкурентної стратегії підприємства, а також у якісному вигляді описати проблеми, пов'язані з розвитком даного підприємства. Матриця будується за двома факторами [3, с. 268]: ринок та продукт. Кожен їх фактор оцінюється як старий і новий.

Для; більш точного аналізу— всього підприємства чи окремих напрямів його можна також використовувати матрицю М. Портера, яка будується з урахуванням розгляду таких параметрів як [4, с. 63]:

- цінова чи нецінова конкуренція;
- освоюється новий сектор чи окремих сегмент ринку.

Матриця Літтла (ADL). Ще один інструмент аналізу, конкурентного становища підприємства було розроблено фірмою Arthur D. Little, яка запропонувала використовувати матрицю складену на основі наступних двох параметрів:

- конкурентна позиція підприємства;
- зрілість галузі.

Конкурентні позиції у цій матриці описуються п'ятьма рівнями: від слабкої до доміантної. Зрілість галузі оцінюється, відповідно до стадій її життєвого циклу: зародження, розвиток, зрілість та старіння. Клітини матриці відповідають різним стратегічним зонам господарювання та визначають ключові характеристики підприємств.

SWOT — аналіз. Під даним видом аналізу розуміється комплекс досліджень, спрямованих на оцінку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та потенційних загроз. При цьому під можливостями розуміється щось, що дає фірмі шанс отримати перевагу, а загрозами вважають щось, що може завдати шкоди діяльності підприємства.

Таким чином формується матриця, що містить 4 блоки даних про підприємство. На перетині рядків і стовпців можна розташовувати різні стратегії діяльності підприємства, зумовлені поєднаннями сильних чи слабких сторін, загрозами та можливостями [5, с. 37]. У матрицю можна заносити і кількісні оцінки значущості кожного із чотирьох блоків.

І, насамкінець, остання група методів — вартісні. Вони з'явилися значно недавно і засновані на розрахунку показника ринкової вартості бізнесу, що приймається за інтегральний показник конкурентоспроможності. Під ринковою вартістю у разі розуміють грошове вираження цінності бізнесу на даний момент його оцінки. Для розрахунку показників вартості можуть використовуватись різні методики та підходи, але для цілей оцінки конкурентоспроможності підприємств, як правило, застосовують метод дисконтування майбутніх грошових потоків [6, с. 409]:

$$VAL = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} + \frac{CF_T}{(1+r)^T r}$$

де

VAL — ринкова вартість підприємства;

CF_t — прогнозований майбутній грошовий потік від діяльності підприємства за період часу;

CF_T — грошовий потік від діяльності підприємства в пост прогнозний період;

T — період прогнозу;

r — ставка дисконтування.

Основні переваги та недоліки всіх розглянутих методів наводяться в таблиці 1. Підбиваючи підсумок проведеного аналізу, відзначимо, що практично всі з перерахованих методів не враховують взаємозв'язок і всього різноманіття факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та мають досить обмежену сферу застосування.

Різнорічність методів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язана не тільки з відсутністю єдиної термінологічної бази, а й з тим, що оцінка конкурентоспроможності зазвичай проводиться по відношенню до різних суб'єктів ринку (рис. 1). У цьому кожен із суб'єктів керується своїми власними критеріями оцінки залежно від цілей, що він переслідує.

Оскільки основне завдання менеджменту підприємства полягає в максимальному задоволенні вимог кожного суб'єкта, то особливої актуальності набувають питання всебічної комплексної оцінки конкурентоспроможності, що враховує всю сукупність факторів, що впливають на підприємство.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз основних методів оцінки КС підприємства

Група	Найменування	Переваги	Недоліки
ІНДЕКСНІ	Проста сума одиничних показників	Простота розрахунків.	- Обмеженість аналізованих факторів та показників КС; -Можливе спотворення загальної оцінки через нерівнозначність окремих показників.
	Середнє зважене арифметичне	Враховується важливість поодиноких показників.	Суб'єктивізм щодо показників значущості (ваг).
	Середнє арифметичне за видами продукції	Розглядається весь продуктовий портфель підприємства. Можливість використання у розрахунках показника корисного ефекту.	Може не враховуватися значення різних сегментів ринку, а також обсяги цих сегментів
	Середнє зважене геометричне	Точніші оцінки для комплексного показника КС, ніж у інших методів.	Суб'єктивізм під час вибору системи ваг.
	За товарною масою	Одноточасний облік факторів, що відображають ступінь задоволення споживачів та ефективність виробництва.	Неадекватність інтегральної оцінки у зв'язку з тим, що індекси, що розглядаються в даному методі, тісно конкурують між собою.
МАТРИЧНІ	Конкурентна картка ринку	- Можливість виявлення конкурентних стратегій для підприємства та його продуктового портфеля. - Наочність.	- Обмежена кількість факторів, що враховуються - Відсутність чітких критеріїв угруповання. Неможливість використання для інтегральної оцінки.
	Матриці: • БКГ (BCG), • GE / McKinsey, • Ансоффа, • Літтла (ADL)		
	SWOT-аналіз	Можливість різнобічного опису якісних факторів КС.	- Відсутня кількісна оцінка результатів. - Суб'єктивність.
ВАРТІСНІ	Стоимість бізнеса	- Комплексна оцінка. - Враховуються як якісні, так та кількісні фактори. - Підприємство розглядається як об'єкт інвестування	Не дозволяє судити про ефективність роботи підприємства щодо конкурентів, так як розглядає тільки абсолютні показники

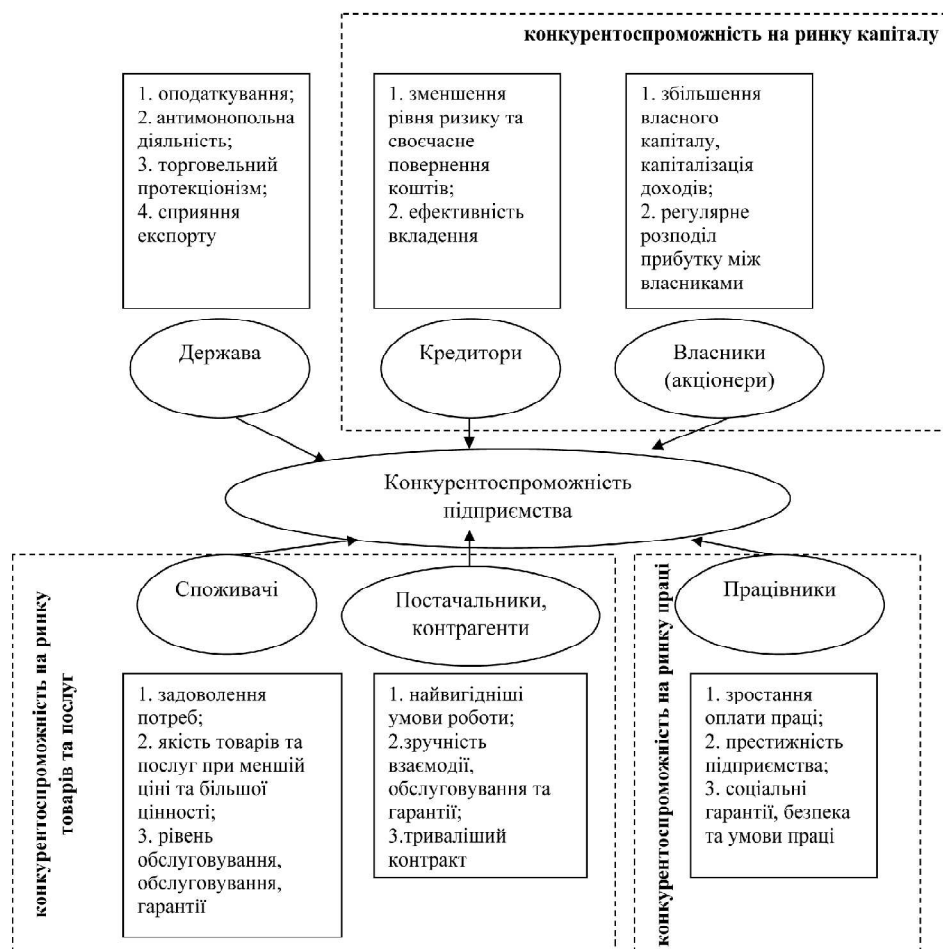


Рис. 1. Вплив цілей окремих суб'єктів ринку на конкурентоспроможність підприємства

Для управління конкурентоспроможністю підприємств, як суб'єктів ринку, інтегральний показник конкурентоспроможності може бути використаний для постійного моніторингу та вдосконалення бізнесу. Він має відбивати як стан на даний момент оцінки, а й потенціал підприємства.

Щоб забезпечити свою конкурентоспроможність виробник повинен управляти, в тому числі, і факторами, які не цікавлять споживача, серед них: зростання продуктивності праці, зниження витрат, процесні та продуктові інновації, фінансова і технологічна стійкість, постійне оновлення виробництва та вдосконалення організації виробництва, використання досягнень науково-технічного прогресу, впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для розробки ефективних методів та моделей управління організаційно-економічними факторами конкурентоспроможності наукомістких промислових підприємств необхідно розробити їх класифікацію, що дозволяє здійснити декомпозицію інтегрального показника конкурентоспроможності, виявити та кількісно оцінити приватні показники, що надають на нього суттєвий вплив. Також потрібно визначити необхідну і достатню кількість факторів конкурентоспроможності, оскільки вартість та час проведення оцінки є важливим параметром застосування моделі.

Література

1. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротейдингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 66—78. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23>. (дата звернення: 10.01.2026).

2. Курбацька Л. М., Радчишин Т. П. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 8. С. 115—119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.115>

3. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 265—272. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/>.

4. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспро-

можності аграрного сектору України на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 62—67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-10>

5. Патица Н.І. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності сільського господарства України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 5. С. 35—45.

6. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

References:

1. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agri-trading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66—78, available at: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23> (Accessed 10 Jan 2026).

2. Kurbatska, L. and Radchyshyn T. (2020), "Innovative approaches to managing agribusiness competitiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 115—119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.115>

3. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk K. O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 265—272, available at: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/> (Accessed 10 Jan 2026).

4. Pavlova, G., Abramovych, I. and Balzan, M. (2022), "Strategic measures to increase the competitiveness of the agricultural sector of Ukraine in the international market", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 4, pp. 62—67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-10>

5. Palyka, N. I. (2018), "Conceptual principles for enhancing Ukraine's agriculture competitiveness", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5, pp. 35—45.

6. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems", vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.

УДК 332.8:365

А. М. Мочернюк,
аспірант, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3761-899X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.193

КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

A. Mocherniuk,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

CLASSIFICATION OF RESIDENTIAL CONSTRUCTION BUSINESS DESIGN

Зазначено, що бізнес-проектування у житловому будівництві утворює сектор, що забезпечує завантаження виробництв і зайнятість у низці суміжних галузей — у металургії, видобувних виробництвах, машинобудуванні, деревообробці, склопромисловості тощо. При цьому підтримка будівельної галузі з боку держави в даний момент є одним з найбільш ефективних механізмів з нейтралізації негативних наслідків світової фінансової кризи. Причому йдеться про сприяння не лише виробничому сектору. З обслуговуванням підприємництва у будівництві пов'язані фінансові інститути, проектні організації. Загалом на будівництво зав'язані близько 30 галузей економіки. Крім того, реалізація підприємницьких проектів у будівельній сфері дозволяє задіяти потік персоналу, який надходить на ринок праці з інших галузей.

Визначено, що особливості будівельної галузі визначають інтерес до будівництва як об'єкту підприємницької діяльності. Процвітання будівельної галузі має ще й суспільну значущість у плані задіяних людських ресурсів, що також є важливим для економіки нашої країни. Слід зазначити живий інтерес до галузі з боку інвесторів та підприємців. Головним завданням підпрядника — підприємця, який здійснює свою діяльність на ринку будівельних послуг, є максимізація рентабельності робіт. Цю мету можна досягти двома шляхами: шляхом подорожчання будівництва з допомогою збільшення розцінок на будівельно-монтажні роботи (СМР) чи скорочення собівартості послуг з урахуванням реалізації результатів науково-технічного прогресу. На жаль, перший варіант використовується набагато частіше. При цьому збільшення вартості СМР виробляється поступово в процесі будівництва об'єкта, тому що в іншому випадку будівельні організації не змогли б конкурувати з фірмами, що максимізують свій прибуток шляхом впровадження результатів технічного прогресу. Існують такі форми організації взаємовідносин між учасниками будівництва: господарське будівництво об'єктів здійснюється власними силами замовника чи інвестора; підпрядна — будівництво здійснюється постійно діючими будівельними та монтажними організаціями за договорами із замовником; будівництво "під ключ" — функції замовника передаються генеральному підпряднику.

It is noted that business design in housing construction forms a sector that ensures the loading of production and employment in a number of related industries — in metallurgy, mining, mechanical engineering, woodworking, glass industry, etc. At the same time, support for the construction industry by the state is currently one of the most effective mechanisms for neutralizing the negative consequences of the global financial crisis. Moreover, we are talking about assistance not only to the production sector. Financial institutions and design organizations are involved in servicing entrepreneurship in construction. In general, about 30 sectors of the economy are tied to construction. In addition, the implementation of business projects in the construction sector allows you to use the flow of personnel entering the labor market from other industries. It is determined that the characteristics of the construction industry determine interest in construction as an object of entrepreneurial activity. The prosperity of the construction industry also has social significance in terms of the human resources involved, which is also important for the economy of our country. It should be noted the keen interest in the industry from investors and entrepreneurs. The main task of a contractor — an entrepreneur who carries out his activities in the construction services market is to maximize the profitability of the work. This goal can be achieved in two ways: by increasing the cost of construction by increasing prices for construction and installation works (C&I) or reducing the cost of services, taking into account the implementation of the results of scientific and technological

progress. Unfortunately, the first option is used much more often. At the same time, the increase in the cost of C&I is made gradually during the construction of the facility, because otherwise construction organizations would not be able to compete with firms that maximize their profits by implementing the results of technical progress. There are the following forms of organization of relations between construction participants: economic construction of facilities is carried out by the customer's or investor's own forces; contracting — construction is carried out by permanently operating construction and installation organizations under contracts with the customer; Turnkey construction — the customer's functions are transferred to the general contractor.

Ключові слова: підтримка будівельної галузі, фінансові інститути, підприємницьких проєктів у будівельній сфері, інвестори, підприємці, ринок будівельних послуг, максимізація рентабельності робіт, будівельно-монтажні роботи, результати технічного прогресу

Keywords: support for the construction industry, financial institutions, business projects in the construction sector, investors, entrepreneurs, construction services market, maximizing the profitability of work, construction and installation work, results of technical progress.

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

Бізнес-проектування у житловому будівництві утворює сектор, що забезпечує завантаження виробництв і зайнятість у низці суміжних галузей — у металургії, видобувних виробництвах, машинобудуванні, деревообробці, склопромисловості тощо. При цьому підтримка будівельної галузі з боку держави в даний момент є одним з найбільш ефективних механізмів з нейтралізації негативних наслідків світової фінансової кризи. Причому йдеться про сприяння не лише виробничому сектору. З обслуговуванням підприємництва у будівництві пов'язані фінансові інститути, проєктні організації. Загалом на будівництво зав'язані близько 30 галузей економіки [1, с. 184]. Крім того, реалізація підприємницьких проєктів у будівельній сфері дозволяє задіяти потік персоналу, який надходить на ринок праці з інших галузей.

Особливості будівельної галузі визначають інтерес до будівництва як об'єкту підприємницької діяльності. Процвітання будівельної галузі має ще й суспільну значущість у плані задіяних людських ресурсів, що також є важливим для економіки нашої країни. Слід зазначити живий інтерес до галузі з боку інвесторів та підприємців.

Головним завданням підрядника — підприємця, який здійснює свою діяльність на ринку будівельних послуг, є максимізація рентабельності робіт. Цю мету можна досягти двома шляхами: шляхом подорожчання будівництва з допомогою збільшення розцінок на будівельно-монтажні роботи (СМР) чи скорочення собівартості послуг з урахуванням реалізації результатів науково-технічного прогресу. На жаль, перший варіант використовується набагато частіше. При цьому збільшення вартості СМР виробляється поступово в процесі будівництва об'єкта, тому що в іншому випадку будівельні організації не змогли б конкурувати з фірмами, що максимізують свій прибуток шляхом впровадження результатів технічного прогресу [2].

Існують такі форми організації взаємовідносин між учасниками будівництва: господарське будівництво об'єктів здійснюється власними силами замовника чи інвестора; підрядна — будівництво здійснюється постійно діючими будівельними та монтажними організаціями за договорами із замовником; будівництво "під ключ" — функції замовника передаються генеральному підряднику.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження тенденцій розвитку та класифікації бізнес-проектування будів-

вельних підприємств за різних часів займалися ряд вчених: Адамська І., Жовтяк Г.А., Волохова І.В., Кавун В.А., Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р., Косолапов А.С., Серьогіна Н.В., Соєніцька Н.О., Вішня Я.С., Чешук В.О. та багато інших. В окреслених наукових працях міститься значний науковий доробок з зазначеної проблематики. Всі перелічені автори, окрім Косолапова А.С., з різних боків розглядають тенденції розвитку будівельної галузі в Україні. В свою чергу Косолапов А.С. власне дослідження присвятив виокремленню таких тенденцій в країнах ЄС.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження класифікації бізнес-проектування житлового будівництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-проектування у житловому будівництві регулюється ринковими, державними та недержавними структурами. Будівельний ринок як система характеризується такими елементами:

1) суб'єктами будівельного ринку, до яких належать інвестори, замовники, підрядники, проектно-дослідницькі організації, науково-дослідні інститути, підприємства промисловості будівельних матеріалів, виробів та конструкцій, підприємства будівельного та дорожнього машинобудування, підприємства — виробники технологічного, енергетичного;

2) об'єктами (предметами) ринкових відносин, які включають готову будівельну продукцію (будівлі, споруди, об'єкти, їх комплекси та ін.), а також будівельні машини, транспортні засоби, енергетичне, технологічне та інше обладнання, матеріали, вироби, конструкції, капітал, робочу силу, інформацію тощо;

3) інфраструктурою ринку будівельного комплексу;

4) ринковим механізмом, який реалізується через співвідношення попиту та пропозиції [3, с.191].

Державне регулювання суб'єктів будівельного ринку здійснюється за допомогою економічних та адміністративних методів — різних інструментів податкової, антимонопольної, амортизаційної політики, адміністративно-правового нагляду та контролю тощо. Істотний вплив на бізнес-проектування у житловому будівництві надають і недержавні організації —

саморегулюючі будівельні організації, місцеве управління та тощо.

Прийняття рішень щодо реалізації бізнес-проектування у житловому будівництві ґрунтується на застосуванні низки формалізованих та неформалізованих методів. Для вибору кращого проекту з кількох альтернативних потрібно використовувати різноманітні показники з урахуванням відмінностей видів проектів, цілей та очікуваних результатів їх реалізації [4, с. 411]. Слід брати до уваги, що з погляду підходу до оцінки підприємницького проекту, який визначає вимоги до складу, обсягу та якості вихідної інформації, необхідно враховувати його відмінні характеристики.

Класифікація бізнес-проектування у житловому будівництві є важливою передумовою створення ефективної системи управління ресурсами будівельної підприємницької структури, сприяючи формуванню сукупності об'єктів управління, завдань, пов'язаних з реалізацією проектів, набору методів та інструментів вирішення даних завдань, а також оцінки проекту.

Як класифікаційні ознаки бізнес-проектування у житловому будівництві важливо використовувати такі:

- стратегічна значущість проекту; належить проект до пріоритетних для підприємницької структури чи ні;

- напрямок діяльності; проект пов'язаний з основною діяльністю чи з іншими її видами;

- вид об'єкта будівництва: житлові будинки, офісна, торгова, готельна нерухомість тощо;

- характер ефекту проекту: комерційний чи некомерційний (соціальний, екологічний);

- масштаби проекту: невеликі, середні, великі;

- термін реалізації проекту — короткостроковий, середньостроковий або довгостроковий;

- особливості розташування об'єкта: інфраструктурна забезпеченість, престижність тощо;

- спосіб будівництва: господарський, підрядний, "під ключ";

- форма фінансування: власні кошти, кредити банку, цільова участь фізичних та юридичних осіб, бюджетні кошти;

- застосування інновацій у проекті: технологічні, управлінські, економічні, соціальні, екологічні;

- ринкові особливості проекту: існуючий ринок, новий ринок, територіальна експансія;

- група споживачів: елітний об'єкт, економ-клас, соціальний об'єкт;
- підтримка з боку держави: є чи ні;
- тип передбачуваних доходів: скорочення витрат, дохід від розширення, вихід нові ринки, зниження підприємницького ризику;
- характер конкуренції над ринком: цінова, у сфері якості та інших.;
- ступінь взаємозв'язку коїться з іншими проектами (тип відносин) незалежний, альтернативний, компліментарний;
- вид грошового потоку: ординарний, неординарний;
- рівень ризику: безризиковий, середній, високий [5, с. 9].

Прийняття рішень щодо реалізації бізнес-проектів у житловому будівництві ускладнюється багатьма факторами, що визначають процес формування попиту та пропозиції на ринку будівельної продукції та пов'язаними з вартістю проекту, розмаїттям альтернативних варіантів, відмінними рисами проекту, часом реалізації, проектними ризиками та ін [6, с. 71]. Деякі з представлених ознак класифікації є досить умовними. Так, поділ за величиною проекту залежить від розміру будівельної підприємницької структури.

Проектний підхід є засобом виконання стратегії розвитку бізнес-проектів у житловому будівництві, виступаючи інструментом реалізації її будівельних цілей. Бізнес-проектів у житловому будівництві можуть бути по-різному пов'язані зі стратегією розвитку і мати різку стратегічну цінність. Цілі, які передбачає реалізація проекту можуть суттєво відрізнятися: можуть бути проекти власними силами збиткові з погляду отримання комерційної прибутку, але які приносять непрямий ефект: соціальний, екологічний, інноваційний. Вихід на нові ринки, застосування передових технологій матеріалів і т.д. [7, с. 55]. У цьому випадку традиційні показники оцінки підприємницького проекту, що базуються на формалізованих алгоритмах, зазвичай поступаються тісно неформалізованим, експертним оцінкам.

Для оцінки фактичної ефективності проекту розрізняють проекти залежно від величини ризику: надійні проекти, що характеризуються високою ймовірністю отримання гарантованих результатів, і ризикові проекти, котрим характерна високий рівень невизначеності як витрат, і результатів. Відповідно до точної оцінки часу, ресурсів та витрат за тер-

мінами реалізації інвестиційні проекти ділять на короткострокові (з терміном реалізації до 1 року), середньострокові (від 1 року до 3 років) та довгострокові (понад 3 роки). Для планування якості проектів стосовно один до одного (за ступенем взаємозв'язку) розрізняють незалежні інвестиційні проекти, що допускають одночасне та роздільне здійснення, причому параметри їх реалізації не впливають один на одного; альтернативні, чи взаємовиключні, тобто. що не допускають одночасної реалізації (на практиці дані проекти часто виконують одну і ту ж функцію або використовують одні й ті ж обмежені ресурси); взаємодоповнюючі (компліментарні), реалізація яких може відбуватися лише спільно [8, с. 269].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загалом запропонована класифікація бізнес-проектів у житловому будівництві сприяє з'ясуванню особливостей формування підходу до їхньої оцінки.

Бізнес-проектів у житловому будівництві від виникнення ідеї до свого завершення проходить ряд послідовних щаблів розвитку. Проміжок часу: між моментом появи ідеї проекту та моментом його завершення називається життєвим циклом проекту.

Бізнес-проектів у житловому будівництві, як правило, тоді вважаються успішними, коли вдається досягти поставлених цілей проектів за дотримання встановлених термінів та бюджету.

Таким чином, до основної діяльності за проектом належать:

- передінвестиційні дослідження;
- планування проекту;
- розробка проектно-кошторисної документації;
- проведення торгів та укладання контрактів;
- будівельно-монтажні роботи;
- виконання пуско-налагоджувальних робіт;
- здавання проекту;
- експлуатація проекту; випуск продукції;
- ремонт обладнання та розвиток виробництва;
- демонтаж обладнання (закриття проекту).

У висновку до вищесказаного хочеться звернути увагу на те, що саме на концепту-

альній фазі підприємець стикається з відсутністю необхідних методик вибору проекту, що дозволяють з достатньою точністю розрахувати його ефективність.

Література:

1. Проект плану відновлення України: матеріали робочої групи "Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України". Київ, Національна рада з відновлення України від наслідків війни, липень 2022. 350 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf>.

2. Концепція державної житлової політики. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%-BA/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

3. Дубина М. В., Забаштанський М. М. Актуальні тенденції розвитку житлового фонду в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 188—196. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.188.196>.

4. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

5. Єлісєєва А., Скорук О. Ринок житла та економічна політика в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 3 (31). С. 6—11. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-6-11>.

6. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротейдингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 6 (21). С. 66—78. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23>.

7. Хожило І. І. Житлова політика як пріоритет розвитку територіальних громад України в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 1. С. 53—57. DOI: <https://doi.org/10.51547/pp.dp.ua/2023.1.8>.

8. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 4. С. 265—272. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/>.

References:

1. The Governmental Portal of Ukraine (2022), "The project of the recovery plan of Ukraine: materials of the working group "Construction, urban planning, modernization of cities and regions of Ukraine", National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf> (Accessed 10 Jan 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), "The state housing policy concept", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 10 Jan 2026).

3. Dubyna, M. and Zabashtanskyi, M. (2022), "Current trends in the development of the housing fund in Ukraine", *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 188—196. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.188.196>.

4. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*, vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

5. Yelisieieva, L. and Skoruk, O. (2022), "Housing market and economic policy in Ukraine", *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3 (31), pp. 6—11. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-6-11>.

6. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agri-trading ecosystems", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 6 (21), pp. 66—78, available at: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23> (Accessed 10 Jan 2026).

7. Khozhylo, I. I. (2023), "Housing policy as a priority for the development of territorial communities of Ukraine in the conditions of war and post-war reconstruction", *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, vol. 1, pp. 53—57. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.8>.

8. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 4, pp. 265—272, available at: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/> (Accessed 10 Jan 2026).

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.

УДК 338.43:330.341.1:502.131.1

Л. А. Петльована,

аспірантка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0412-8565>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.198

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ АГРОБІЗНЕСУ

L. Petlovana,

Postgraduate student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

STRATEGIC APPROACHES TO MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL INNOVATIONS IN AGRIBUSINESS

Посилення екологічних викликів у сільському господарстві, зумовлених кліматичними змінами, деградацією природних ресурсів та посиленням регуляторних вимог, актуалізує потребу формування нових підходів до управління розвитком аграрних підприємств. У сучасних умовах екологічні інновації поступово трансформуються з окремих природоохоронних заходів у стратегічний чинник забезпечення довгострокової економічної стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості агробізнесу. Водночас результативність їх упровадження значною мірою залежить від рівня інтеграції екологічних цілей у систему стратегічного управління підприємствами, узгодженості управлінських рішень та довгострокових цілей соціально-економічного розвитку.

У статті зосереджено увагу на розкритті та обґрунтуванні стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями агробізнесу з урахуванням принципів ESG, які поєднують екологічні, соціальні та управлінські аспекти сталого розвитку та формують нові критерії оцінювання ефективності діяльності аграрних підприємств. У процесі дослідження застосовано методи наукового узагальнення, систематизації та порівняльного аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених, що дозволило виявити тенденції трансформації наукових підходів на екологічні інновації та їх роль у забезпеченні стратегічної стійкості агробізнесу.

У результаті дослідження систематизовано адаптаційно-регуляторний, ресурсно-ефективний, інноваційно-конкурентний та ESG-орієнтований підходи до управління екологічними інноваціями, які відображають еволюцію управлінської логіки від реактивного дотримання екологічних вимог до системної інтеграції екологічних інновацій у стратегію розвитку аграрних підприємств. Доведено, що комплексна інтеграція екологічних інновацій у стратегічне управління аграрних підприємств на засадах ESG створює передумови для підвищення їх економічної стійкості, зниження екологічних та інвестиційних ризиків, формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення відповідності вимогам сталого розвитку. Отримані результати можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку аграрних підприємств та вдосконаленні практики управління інноваційною діяльністю в агробізнесі.

The intensification of environmental challenges in agriculture, caused by climate change, degradation of natural resources, and the strengthening of regulatory requirements, actualizes the need to develop new approaches to managing the development of agricultural enterprises. Under modern conditions, environmental innovations are gradually transforming from individual environmental protection measures into a strategic factor ensuring the long-term economic resilience, competitiveness, and investment attractiveness of agribusiness. At the same time, the effectiveness of their implementation largely depends on the level of integration of environmental objectives into the system of strategic management of enterprises, the coherence of managerial decisions, and the alignment with long-term socio-economic development goals.

The article focuses on the disclosure and substantiation of strategic approaches to managing environmental innovations in agribusiness, taking into account ESG principles, which combine environmental, social, and governance aspects of sustainable development and form new criteria for assessing the effectiveness of agricultural enterprises. In the course of the research, methods of generalization, systematization, and comparative analysis of scientific approaches developed by domestic and foreign scholars were applied, which made it possible to identify trends in the transformation of scientific approaches to environmental innovations and to determine their role in ensuring the strategic sustainability of agribusiness.

As a result of the study, adaptive-regulatory, resource-efficient, innovation-competitive, and ESG-oriented approaches to managing environmental innovations were systematized. These approaches reflect the evolution of managerial logic from reactive compliance with environmental requirements to the systemic integration of environmental innovations into the development strategy of agricultural enterprises. It is proven that the comprehensive integration of environmental innovations into the strategic management of agricultural enterprises on the basis of ESG principles creates prerequisites for increasing their economic resilience,

reducing environmental and investment risks, forming long-term competitive advantages, and ensuring compliance with sustainable development requirements. The obtained results may be used in the development of strategies for agricultural enterprises and in improving the practice of managing innovation activities in agribusiness.

Ключові слова: екологічні інновації, стратегічне управління, аграрні підприємства, агробізнес, сталий розвиток, ESG.

Key words: environmental innovation, strategic management, agricultural enterprises, agribusiness, sustainable development, ESG.

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

Функціонування агробізнесу в сучасних соціально-економічних умовах дедалі більше визначається посиленням екологічних обмежень, зростанням регуляторного тиску та суспільного запиту на екологічно відповідальні моделі господарювання. Інтенсифікація аграрного виробництва, поряд із досягненням економічних результатів, зумовила накопичення екологічних дисбалансів, що проявляються у деградації ґрунтів, виснаженні природних ресурсів та зростанні екологічних ризиків [1; 2].

За таких умов екологічні інновації поступово трансформуються з інструменту локальної мінімізації негативного впливу на довкілля у стратегічний чинник розвитку аграрних підприємств. Їх впровадження створює передумови для підвищення ресурсної ефективності, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг агробізнесу [3].

Водночас практика господарювання свідчить, що управління екологічними інноваціями в аграрному секторі здебільшого має фрагментарний характер і реалізується у вигляді окремих природоохоронних заходів без належної інтеграції у систему стратегічного управління підприємствами [4]. Це знижує результативність інноваційної діяльності та обмежує можливості досягнення сталого розвитку аграрного виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика екологічних інновацій у сучасних наукових дослідженнях розглядається у контексті трансформації аграрного сектору в умовах посилення кліматичних викликів, ресурсних обмежень і зростання вимог до сталого розвитку. У працях міжнародних організацій, зокрема FAO та OECD, екологічні інновації визначаються як системний інструмент підвищення екологічної та економічної стійкості аграрного виробництва, адаптації до змін клімату та зниження вразливості аграрних систем до зовнішніх шоків [4; 8]. У цих дос-

лідженнях наголошується на необхідності інтеграції екологічних інновацій у державну аграрну політику та інституційне середовище, водночас питання їх стратегічного управління на рівні окремих аграрних підприємств висвітлюються переважно фрагментарно.

У працях зарубіжних учених екологічні інновації аналізуються крізь призму їх впливу на конкурентоспроможність і довгострокову економічну результативність підприємств. Зокрема R. Eccles, I. Ioannou та G. Serafeim доводять, що інтеграція принципів сталого розвитку у систему корпоративного управління сприяє формуванню більш ефективних управлінських практик, підвищенню прозорості діяльності підприємств і зростанню їх довгострокової вартості [2]. У цьому контексті екологічні інновації розглядаються не лише як інструмент мінімізації негативного впливу на довкілля, а як чинник стратегічного розвитку бізнесу.

Вагомий внесок у дослідження взаємозв'язку екологічних інновацій і конкурентних переваг зробив K. Rennings, який обґрунтував, що екоінновації здатні генерувати економічні вигоди за умови їх узгодження з ринковими стимулами, інституційними умовами та стратегічними цілями підприємств [9]. Подібну позицію поділяють J. Horbach і C. Rammer, які акцентують увагу на ролі екологічних інновацій у процесах енергетичного переходу та структурної модернізації економіки, у тому числі в аграрному секторі [5].

Окремий науковий напрям пов'язаний із формуванням ESG-підходу до управління розвитком підприємств. У сучасних зарубіжних дослідженнях ESG розглядається як інтегрована концепція, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти та формує нові критерії оцінювання ефективності діяльності бізнесу з боку інвесторів і фінансових інститутів [2; 11]. У межах цього підходу екологічні інновації виступають базовим елементом реалізації ESG-стратегій, особливо для підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток і доступ до міжнародних ринків капіталу.

Вітчизняні наукові дослідження зосереджені переважно на проблемах інноваційного розвит-

ку аграрного сектору, екологізації виробничих процесів та стратегічного розвитку аграрних підприємств. Так, В. Г. Андрійчук розглядає екологічні інновації як складову стратегічного розвитку аграрних підприємств та чинник підвищення ефективності використання їх ресурсного потенціалу [1]. С. М. Кваша наголошує на необхідності поєднання економічних та екологічних пріоритетів розвитку аграрного сектору як умови забезпечення його довгострокової стійкості [6]. О. В. Шубравська акцентує увагу на ролі інновацій у структурній модернізації аграрного сектору та підвищенні його конкурентоспроможності [10].

Разом із тим аналіз вітчизняних і зарубіжних публікацій свідчить, що екологічні інновації здебільшого розглядаються як окремі технологічні або організаційні заходи, спрямовані на екологізацію виробництва, без належної інтеграції у систему стратегічного управління аграрними підприємствами. Недостатньо уваги приділяється питанням узгодження екологічних інновацій зі стратегічними цілями розвитку агробізнесу та їх ролі у формуванні інвестиційної привабливості підприємств з урахуванням принципів ESG.

Таким чином, попри значний науковий доробок у сфері екологічних інновацій і сталого розвитку, у науковій літературі відсутній цілісний підхід до стратегічного управління екологічними інноваціями в агробізнесі на засадах ESG, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі та визначає наукову новизну і практичну значущість даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями в агробізнесі з урахуванням принципів ESG та визначення їх ролі у забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств. Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких наукових завдань: узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності екологічних інновацій у контексті розвитку аграрного сектору; систематизація стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями з позицій їх впливу на економічну стійкість і конкурентоспроможність агробізнесу; обґрунтування доцільності інтеграції екологічних інновацій у систему стратегічного управління аграрних підприємств на засадах ESG; визначення управлінських передумов підвищення ефективності реалізації екологічних інновацій у довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економічній теорії екологічні інновації розглядаються як складова загальної інноваційної діяльності підприємств, спрямована на зменшення негативного впливу господарських процесів на дов-

кілля за одночасного забезпечення економічної результативності та ефективного використання ресурсів [7; 9].

Розвиток наукових підходів до інтерпретації екологічних інновацій відображає зміну дослідницького фокусу від переважно техніко-технологічних рішень до їх розгляду як елементу стратегічного управління, що забезпечує формування та реалізацію довгострокових напрямів розвитку підприємств [2].

Для аграрного сектору екологічні інновації мають виразну галузеву специфіку, зумовлену високою залежністю виробничих процесів від природно-кліматичних умов, стану ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття [1; 6]. На відміну від інших галузей економіки, негативні екологічні наслідки аграрного виробництва мають кумулятивний характер і проявляються у середньо- та довгостроковій перспективі, що істотно підвищує вимоги до якості стратегічних управлінських рішень. У цьому контексті екологічні інновації в агробізнесі охоплюють не лише технологічні рішення, а й організаційно-управлінські зміни, пов'язані з екологізацією землекористування, підвищенням ресурсної ефективності, впровадженням елементів точного землеробства, біоенергетичних технологій та циркулярних моделей виробництва [4; 8].

З позицій стратегічного управління екологічні інновації доцільно розглядати не як разові природоохоронні заходи, а як стратегічний ресурс формування довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств. В умовах посилення екологічного регулювання, зростання вартості природних ресурсів і підвищення ролі нефінансових критеріїв оцінювання діяльності бізнесу екологічні інновації трансформуються у стратегічні активи, що визначають рівень економічної стійкості, інвестиційної привабливості та адаптаційної спроможності агробізнесу [2; 9].

Практика функціонування аграрних підприємств свідчить, що результативність впровадження екологічних інновацій значною мірою залежить від обраного підходу до управління ними. За відсутності стратегічної інтеграції екологічні інновації реалізуються фрагментарно, у вигляді окремих технічних або організаційних рішень, що не пов'язані між собою єдиною логікою розвитку та не забезпечують комплексного економічного й екологічного ефекту [5; 10]. Це обумовлює необхідність формування системного підходу до управління екологічними інноваціями, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей розвитку аграрних підприємств з урахуванням принципів ESG [2; 11].

Формування ефективної системи управління екологічними інноваціями в агробізнесі потребує застосування стратегічних підходів, що враховують галузеву специфіку аграрного виробництва, посилення екологічних регуляторних вимог та зростання ролі сталого розвитку у прийнятті управлінських рішень. У наукових дослідженнях наголошується, що обраний підхід до управління екологічними інноваціями визначає не лише екологічні результати діяльності

Таблиця 1. Стратегічні підходи до управління екологічними інноваціями в агробізнесі

Стратегічний підхід	Стратегічна мета	Основні управлінські інструменти	Ключові результати для агробізнесу
Адаптаційно-регуляторний	Забезпечення відповідності екологічним нормам і стандартам	Виконання екологічного законодавства, екологічний аудит, контроль викидів і відходів	Зниження регуляторних ризиків, уникнення штрафних санкцій, мінімізація екологічних втрат
Ресурсно-ефективний	Оптимізація використання природних ресурсів і скорочення витрат	Енерго- та ресурсозберігаючі технології, точне землеробство, оптимізація виробничих процесів	Підвищення продуктивності, зниження собівартості, зростання економічної ефективності
Інноваційно-конкурентний	Формування довгострокових конкурентних переваг	Екологічна сертифікація, розробка «зеленої» продукції, інноваційні бізнес-моделі	Зростання доданої вартості, зміцнення ринкових позицій, підвищення репутаційного капіталу
ESG-орієнтований	Забезпечення стратегічної стійкості розвитку	Інтеграція ESG у стратегію, нефінансова звітність, управління екологічними та інвестиційними ризиками	Підвищення інвестиційної привабливості, доступ до фінансових ресурсів, довгострокова стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 9].

підприємств, а й рівень їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості [1; 2; 9].

За адаптаційно-регуляторного підходу екологічні інновації впроваджуються переважно як відповідь на зовнішній регуляторний тиск і спрямовані на забезпечення відповідності діяльності аграрних підприємств чинним екологічним нормам і стандартам. Такий підхід дозволяє мінімізувати екологічні ризики та уникнути санкцій з боку контролюючих органів, однак його стратегічний потенціал є обмеженим, оскільки екологічні інновації не інтегруються у довгострокову стратегію розвитку підприємства і мають переважно реактивний характер [4; 8].

Ресурсно-ефективний підхід орієнтований на оптимізацію використання природних ресурсів і скорочення виробничих витрат шляхом упровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, елементів точного землеробства й удосконалення виробничих процесів. У науковій літературі підкреслюється, що поєднання екологічного та економічного ефектів у межах цього підходу створює передумови для підвищення продуктивності аграрного виробництва та зростання його економічної ефективності [1; 6; 9]. Водночас зосередженість переважно на внутрішніх процесах підприємства обмежує можливості комплексного врахування соціальних і управлінських аспектів сталого розвитку.

Інноваційно-конкурентний підхід передбачає використання екологічних інновацій як джерела формування довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств. У цьому випадку екологічні характеристики продукції, відповідність міжнародним стандартам сталого виробництва та екологічна сертифікація інтегруються у ринкову стратегію підприємств, що є особливо актуальним в умовах їх включення до глобальних ланцюгів доданої вартості [5; 9]. Реалізація такого підходу потребує значних інвестицій і стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток, проте забезпечує зростання доданої вартості продукції, зміцнення ринкових позицій і підвищення репутаційного капіталу агробізнесу.

Найбільш комплексним у сучасних умовах є ESG-орієнтований підхід до управління екологічними інноваціями, який передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного управління аграрними підприємствами. За такого підходу екологічні інновації набувають статусу складової єдиної стратегії сталого розвитку, що забезпечує узгодженість управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку та очікуваннями ключових стейкхолдерів. [2; 11]. Застосування ESG-орієнтованого підходу сприяє підвищенню економічної стійкості агробізнесу, зниженню екологічних та інвестиційних ризиків і розширенню доступу до фінансових ресурсів.

Застосування різних стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями в агробізнесі визначає рівень інтеграції екологічних цілей у систему стратегічного управління підприємствами та масштаби досягнення економічних і екологічних результатів. На відміну від адаптаційно-регуляторного й ресурсно-ефективного підходів, які забезпечують переважно коротко- та середньострокові ефекти, ESG-орієнтований підхід формує системні передумови для підвищення економічної стійкості аграрних підприємств, зниження ризиків і забезпечення їх відповідності вимогам сталого розвитку [2; 11].

З метою узагальнення ключових стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями в агробізнесі, їх цільової орієнтації, інструментарію та очікуваних результатів подано в таблиці 1.

Таким чином подані в таблиці 1 стратегічні підходи відображають різні управлінські логіки інтеграції екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств та характеризуються відмінним ступенем їх стратегічної значущості. У сучасних умовах зростання екологічних, інституційних і інвестиційних викликів особливої ваги набуває перехід від фрагментарного застосування екологічних інновацій до їх системної інтеграції у стратегічне управління агробізнесом, що зумовлює доцільність більш детального розгляду управлінських механізмів реалізації ESG-орієнтованого підходу.

Вибір стратегічної логіки управління екологічними інноваціями в агробізнесі безпосередньо впливає на характер управлінських рішень, горизонти планування та результати інтеграції екологічних цілей у діяльність аграрних підприємств. Підходи, орієнтовані на адаптацію до регуляторних вимог і підвищення ресурсної ефективності, зосереджуються переважно на мінімізації екологічних ризиків і витрат та формують коротко- й середньострокові ефекти. Водночас інноваційно-конкурентний і ESG-орієнтований підходи забезпечують перехід до стратегічно орієнтованої парадигми управління, ідея екологічних інновацій розвивається як чинник довгострокового підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості аграрних підприємств [1; 6; 9]. За таких умов особливої ваги набуває ESG-орієнтований підхід, реалізація якого потребує формування цілісної системи управлінських механізмів інтеграції екологічних інновацій у стратегічне управління агробізнесом [2; 3; 11].

Реалізація ESG-орієнтованого підходу до управління екологічними інноваціями в агробізнесі передбачає формування цілісної системи управлінських механізмів, спрямованих на інтеграцію екологічних цілей у стратегічні та операційні рішення аграрних підприємств. На відміну від підходів, орієнтованих виключно на дотримання регуляторних вимог або оптимізацію використання ресурсів, ESG-орієнтований підхід забезпечує узгодження екологічних інновацій із довгостроковими економічними та соціальними пріоритетами розвитку агробізнесу, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та очікуванням ключових стейкхолдерів [2; 11].

Центральним елементом реалізації ESG-орієнтованого підходу є стратегічне цілепокладання, що передбачає інтеграцію екологічних інновацій у загальну стратегію розвитку аграрних підприємств. Формування стратегічних цілей із урахуванням екологічних обмежень і можливостей дозволяє розглядати екологічні інновації не як ізольований напрям діяльності, а як складову довгострокової конкурентної стратегії. У наукових дослідженнях підкреслюється, що така інтеграція сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделей аграрних підприємств і зменшенню їхньої вразливості до регуляторних та ринкових змін [1; 3].

Важливою складовою реалізації ESG-орієнтованого підходу є інвестиційно-фінансовий механізм, який забезпечує ресурсне підґрунтя для впровадження екологічних інновацій. В умовах зростання ролі нефінансових критеріїв оцінювання діяльності підприємств доступ до фінансових ресурсів дедалі частіше пов'язується з відповідністю принципам ESG. Використання інструментів "зеленого" фінансування, ESG-кредитування, міжнародних грантових програм і пільгових фінансових інструментів створює можливості для зниження вартості капіталу та підви-

щення інвестиційної привабливості аграрних підприємств, що реалізують екологічно орієнтовані інноваційні проекти [2; 8; 11].

Організаційно-інституційний механізм реалізації ESG-орієнтованого підходу полягає у формуванні внутрішньої системи управління, яка забезпечує координативність рішень у сфері екологічних інновацій. Завпровадження внутрішніх політик сталого розвитку, визначення відповідальності за ESG-рішення, а також створення механізмів внутрішнього контролю сприяють підвищенню системності управління та зниженню фрагментарності впровадження екологічних інновацій. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і тактичних рішень у діяльності аграрних підприємств [3; 11].

Не менш важливим є інформаційно-аналітичний механізм, який забезпечує моніторинг і оцінювання результативності впровадження екологічних інновацій. Використання систем ESG-звітності, нефінансових показників і індикаторів сталого розвитку створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищує прозорість діяльності аграрних підприємств для інвесторів, фінансових установ і регуляторів [2; 11]. У цьому контексті екологічні інновації трансформуються у керований стратегічний ресурс, ефективність використання якого може бути кількісно та якісно оцінена.

Мотиваційний механізм реалізації ESG-орієнтованого підходу спрямований на формування зацікавленості персоналу в досягненні екологічних і соціальних цілей розвитку підприємства. Використання системи ключових показників ефективності, програм професійного навчання та нематеріального стимулювання сприяє поширенню екологічно відповідальної поведінки на всіх рівнях управління. У поєднанні з комунікаційним механізмом, що забезпечує взаємодію з інвесторами, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами, це формує репутаційний капітал аграрних підприємств і підвищує рівень довіри до їх діяльності [3; 11].

Таким чином, реалізація ESG-орієнтованого підходу до управління екологічними інноваціями в агробізнесі базується на комплексному поєднанні стратегічних, фінансових, організаційних, інформаційно-аналітичних і мотиваційних механізмів. Їх узгоджене застосування забезпечує системну інтеграцію екологічних інновацій у стратегічне управління аграрними підприємствами, сприяє підвищенню їх економічної стійкості та створює передумови для досягнення цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі [2; 11].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано доцільність застосування стратегічних підходів до управління екологічними інноваціями в агробізнесі як ключового чин-

ника забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах посилення екологічних викликів, регуляторного тиску та зростання вимог з боку інвесторів і суспільства. Встановлено, що екологічні інновації в сучасних умовах доцільно розглядати не як окремі природоохоронні заходи, а як складову системи стратегічного управління, здатну формувати довгострокові конкурентні переваги агробізнесу.

У процесі дослідження систематизовано адаптаційно-регуляторний, ресурсно-ефективний, інноваційно-конкурентний та ESG-орієнтований підходи до управління екологічними інноваціями в аграрному секторі. Встановлено, що перші два підходи забезпечують переважно коротко- та середньострокові ефекти, пов'язані зі зниженням екологічних ризиків і витрат, тоді як інноваційно-конкурентний та ESG-орієнтований підходи формують стратегічні передумови підвищення економічної стійкості, інвестиційної привабливості та ринкової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Обґрунтовано, що ESG-орієнтований підхід є найбільш комплексною моделлю стратегічного управління екологічними інноваціями, оскільки забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських цілей у систему прийняття управлінських рішень. Реалізація цього підходу передбачає формування узгодженої системи стратегічних, інвестиційно-фінансових, організаційно-інституційних, інформаційно-аналітичних і мотиваційних механізмів, що дозволяє перейти від фрагментарного впровадження екологічних інновацій до їх системної інтеграції у стратегічний розвиток агробізнесу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання аграрними підприємствами при формуванні стратегій розвитку, удосконаленні системи управління інноваційною діяльністю та підвищенні відповідності діяльності принципам ESG. Запропоновані підходи можуть бути також використані органами державної влади та фінансовими інститутами при розробленні інструментів стимулювання екологічно орієнтованих інновацій в аграрному секторі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності управління екологічними інноваціями в агробізнесі з урахуванням економічних, екологічних і соціальних результатів, а також з поглибленням аналізу впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість і фінансову стійкість аграрних підприємств.

Література:

1. Андрійчук В. Г. Стратегічний розвиток аграрних підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 420 с.
2. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2845—2857.

3. European Commission. Sustainable Agriculture and Innovation. Brussels: European Commission, 2024. 85 p.

4. FAO. Innovation in Agriculture for Sustainable Development. Rome: FAO, 2021. 160 p.

5. Horbach J., Rammer C. Energy transition and eco-innovation. *Research Policy*. 2021. Vol. 50, No. 5. P. 1—15.

6. Кваша С. М. Сталий розвиток аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 4—12.

7. Melnyk L. Environmental innovation and sustainable development. *Sustainability*. 2023. P. 1—12.

8. OECD. Eco-Innovation in Agriculture: Enabling Sustainable Transitions. Paris: OECD Publishing, 2022. 120 p.

9. Rennings K. Eco-innovation and competitiveness: theory and evidence. *Ecological Economics*. 2000. Vol. 32, No. 2. P. 319—332.

10. Шубавська О.В. Інноваційний розвиток аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2022. № 2. С. 15—23.

11. UNEP. Green Innovation and Sustainable Growth. Nairobi: UNEP, 2022. 90 p.

References:

1. Andriichuk, V.H. (2020), Strategic development of agricultural enterprises, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.
2. Eccles, R.G., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2014), "The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance", *Management Science*, vol. 60, no. 11, pp. 2845—2857.
3. European Commission (2024), Sustainable agriculture and innovation, European Commission, Brussels, Belgium.
4. FAO (2021), Innovation in agriculture for sustainable development, FAO, Rome, Italy.
5. Horbach, J. and Rammer, C. (2021), "Energy transition and eco-innovation", *Research Policy*, vol. 50, no. 5, pp. 1—15.
6. Kvasha, S.M. (2019), "Sustainable development of the agricultural sector of Ukraine's economy", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 4—12.
7. Melnyk, L. (2023), "Environmental innovation and sustainable development", *Sustainability*, pp. 1—12.
8. OECD (2022), Eco-innovation in agriculture: Enabling sustainable transitions, OECD Publishing, Paris, France.
9. Rennings, K. (2000), "Eco-innovation and competitiveness: theory and evidence", *Ecological Economics*, vol. 32, no 2 pp. 319—332.
10. Shubavska, O.V. (2022), "Innovative development of the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 15—23.
11. UNEP (2022), Green innovation and sustainable growth, UNEP, Nairobi, Kenya.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2026 р.

УДК 336.72:338.95

Д. Г. Ковальов,
здобувач третього рівня вищої освіти, аспірант,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5698-9473>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.204

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

D. Kovalev,
Third-Level Higher Education Student, Postgraduate Student,
Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

THE IMPACT OF FINANCIAL REGULATION TOOLS ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND GLOBAL CHALLENGES

Фінансові важелі державного впливу — податкові пільги, програми бюджетного стимулювання, механізми кредитування й гарантування, а також грантові та венчурні джерела капіталу — відіграють ключову роль у нарощуванні фінансових можливостей підприємств для реалізації інноваційних змін. Водночас в умовах війни ці інструменти ще недостатньо пристосовані до реальних запитів бізнесу: зберігається дефіцит доступного довгострокового фінансування, підтримка з боку держави має фрагментарний характер, а спрямування ресурсів на цифрові ініціативи та високотехнологічні рішення залишається обмеженим.

Актуальність дослідження визначається нагальною потребою у всебічному аналізі того, як інструменти фінансового регулювання впливають на інноваційну активність підприємств у період воєнних викликів та цифрової трансформації. Результати такого аналізу дадуть змогу сформулювати науково виважені підходи до побудови результативної фінансової політики стимулювання інновацій, спрямованої на економічну стабілізацію, післявоєнне відновлення та забезпечення сталого довгострокового розвитку України.

Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування напрямів модернізації системи фінансового регулювання й підтримки інноваційного розвитку підприємств у контексті цифровізації та функціонування економіки в умовах війни на основі аналізу впливу бюджетних, податкових і монетарних інструментів на фінансову стійкість і рівень інноваційної активності бізнесу.

Доцільно розглядати систему фінансового регулювання та підтримки інновацій в Україні в умовах цифровізації бізнесу й зростання глобальних викликів через призму податкових, бюджетних і грошово-кредитних інструментів державної політики. У такому підході держава спроможна використовувати комплекс податкових стимулів для активізації інноваційної діяльності, розвитку підприємництва та прискорення цифрової модернізації економіки.

Аналіз системи фінансового регулювання і стимулювання інноваційних процесів в Україні в контексті цифрової трансформації підприємництва та глобальних ризиків доцільно здійснювати на основі інструментів податкового, бюджетного й монетарного впливу. Їх збалансоване поєднання має забезпечити формування цілісного механізму підтримки інноваційного розвитку та фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах воєнної і післявоєнної економіки.

Financial levers of state influence—tax breaks, budget stimulus programs, lending and guarantee mechanisms, as well as grant and venture capital sources—play a key role in building the financial capacity of enterprises to implement innovative changes. At the same time, in the context of war, these instruments are still not sufficiently adapted to the real needs of business: there is a continuing shortage of accessible long-term financing, state support is fragmented, and the allocation of resources to digital initiatives and high-tech solutions remains limited.

The relevance of the study is determined by the urgent need for a comprehensive analysis of how financial regulation instruments affect the innovative activity of enterprises in a period of military challenges and digital transformation. The results of such an analysis will make it possible to develop scientifically sound approaches to building an effective financial policy for stimulating innovation aimed at economic stabilization, post-war recovery, and ensuring the sustainable long-term development of Ukraine.

The purpose of the article is to develop and scientifically substantiate directions for modernizing the system of financial regulation and supporting innovative development of enterprises in the context of digitalization and the functioning of the economy in wartime, based on an analysis of the impact of budgetary, tax, and monetary instruments on financial stability and the level of innovative activity of businesses.

It is advisable to consider the system of financial regulation and support for innovation in Ukraine in the context of business digitalization and growing global challenges through the prism of tax, budgetary, and monetary policy instruments. With this approach, the state can use a set of tax incentives to stimulate innovation, develop entrepreneurship, and accelerate the digital modernization of the economy.

It is advisable to analyze the system of financial regulation and stimulation of innovation processes in Ukraine in the context of digital transformation of entrepreneurship and global risks based on tax, budgetary, and monetary instruments. Their balanced combination should ensure the formation of a comprehensive mechanism to support innovative development and financial stability of economic entities in the conditions of a wartime and post-war economy.

Ключові слова: інструменти фінансового регулювання, інноваційний розвиток, підприємство, цифрова трансформація, глобальні виклики.

Key words: financial regulation tools, innovative development, enterprise, digital transformation, global challenges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво ускладнила фінансово-економічні умови функціонування підприємств, спричинивши дефіцит інвестиційних ресурсів, зниження платоспроможності, зростання вартості капіталу та підвищення фінансових ризиків інноваційної діяльності. У таких реаліях інноваційний розвиток і цифрова трансформація стають не лише інструментами підвищення конкурентоспроможності, а й ключовими фінансовими умовами виживання та відновлення бізнесу.

Інструменти фінансового регулювання — податкові стимули, бюджетні програми підтримки, кредитно-гарантійні механізми, грантове та венчурне фінансування — мають визначальний вплив на формування фінансового потенціалу підприємств для впровадження інновацій. Однак у воєнних умовах ці інструменти залишаються недостатньо адаптованими до потреб бізнесу: спостерігається обмежений доступ до довгострокового фінансування, нерівномірність державної підтримки, слабка орієнтація фінансових ресурсів на цифрові проекти та високотехнологічні рішення.

Війна загострила проблему узгодженості фінансового регулювання з інноваційними та інвестиційними процесами підприємств. Недостатня ефективність фінансових інструментів стримує не лише технологічне оновлення, а й фінансову стійкість суб'єктів господарювання, обмежує їх здатність генерувати прибуток, залучати капітал і відновлювати виробничий потенціал.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в об'єктивній необхідності комплексного дослідження впливу інструментів фінансового регулювання на інноваційний розвиток підприємств в умовах війни та цифрової трансформації. Це дозволить розробити науково обґрунтовані підходи до формування ефективної

фінансової політики стимулювання інновацій, орієнтованої на стабілізацію, відновлення і довгострокове зростання економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток фінансових інструментів та інновацій у сфері регулювання набуває визначального значення для формування сучасного економічного середовища, оскільки саме вони забезпечують здатність фінансової системи підтримувати інноваційну активність підприємств і їхню адаптацію до викликів цифрової економіки, глобальної конкуренції та швидких технологічних змін. Підходи до осмислення фінансових інновацій і механізмів їх регуляторного впливу суттєво трансформувалися протягом останніх десятиліть.

У наукових дослідженнях вітчизняних учених — зокрема Н. В. Бортнік, М. Дубина, В. Дяченко, А. Клек, К. Н. О. Кравчук, Н. О. Криклій, Ю. М. Мисько, Н. А. Овандер, А. Орел, О. Попело, О. Г. Римар, Г. Східницька, О. Тарасенко, О. М. Урікова, П. Хирівський, Л. П. Чубук, О. В. Яценко, — розкрито еволюцію фінансових інновацій, їхній вплив на фінансовий ринок та роль у формуванні інструментарію підтримки інноваційного розвитку підприємств з позицій як теорії, так і практики регулювання.

Так, Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. А. акцентують увагу на зміні моделей фінансового управління під впливом цифрової економіки, де цифрові технології розширюють можливості аналізу, оцінки ризиків і прийняття фінансових рішень, що опосередковано впливає на інноваційний розвиток підприємств [7]. Урікова О. М., Мисько Ю. М. аналізуючи стан розвитку фінтех-екосистеми України підкреслюють роль регуляторної підтримки у забезпеченні стійкості та зростання фінтех-компаній

на тлі цифрової трансформації та воєнної економічної невизначеності. Це дослідження пропонує рекомендації щодо вдосконалення регуляторного середовища для підтримки інноваційних фінансових інструментів [6]. У контексті післявоєнного відновлення важливою є робота про цифрову трансформацію фінансових інструментів небанківських установ (краудфандинг, P2P-платформи), що розширюють фінансові можливості для бізнесу і можуть сприяти доступу МСБ до інвестицій, підтримуючи їхню інноваційну активність, наголошує А. Клек [2].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну увагу науковців до цієї проблематики, потребують додаткового вивчення питання щодо обґрунтувати теоретичні засади фінансового регулювання та стимулювання інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації та воєнної економіки та оцінювання впливу інструментів на фінансову стійкість та інноваційну активність підприємств у пріоритетних секторах економіки. Внесок цієї статті полягає в розробленні напрямів удосконалення системи фінансового регулювання інноваційного розвитку підприємств з урахуванням потреб цифровізації та стратегічних пріоритетів держави.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення системи фінансового регулювання та стимулювання інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації та воєнної економіки шляхом аналізу впливу бюджетних, податкових і грошово-кредитних інструментів на їхню фінансову стійкість та інноваційну активність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Обґрунтування добору та застосування інструментів фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні в умовах воєнного стану та необхідності реагування на глобальні виклики, зокрема військову агресію й стрімку цифровізацію економіки та суспільства, набуває особливої актуальності. Аналізуючи можливості активізації ринку інновацій, доцільно підкреслити провідну роль Національного банку України, який нині є ключовим суб'єктом трансформації фінансового сектору. НБУ реалізує ініціативи, спрямовані на розвиток інноваційних фінансових сервісів, орієнтуючись на сучасні світові тенденції

та прагнучи адаптувати міжнародні стандарти до вітчизняних умов. [3].

Водночас процес гармонізації нормативно-правової бази у сфері фінтеху з європейськими вимогами має здійснюватися з урахуванням національної специфіки. Механічне перенесення досвіду країн ЄС не забезпечить належного регуляторного ефекту та сталого розвитку фінтех-ринку в Україні. На рівні державної політики, зокрема під час підготовки й ухвалення законодавчих актів, важливо враховувати особливості української правової системи, інституційне середовище та вплив неформальних інститутів [5].

Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Закону України "Про платіжні послуги", який створює правові засади функціонування ринку фінтеху та сприяє його лібералізації. Закон імплементує положення директиви PSD2 у національне законодавство, що розширює конкуренцію на ринку платіжних сервісів і відкриває додаткові можливості для громадян та бізнесу у виборі надавачів платіжних і розрахункових послуг [6].

Для забезпечення результативного фінансового регулювання інноваційної сфери доцільно впроваджувати комплексний підхід, що охоплює низку взаємопов'язаних напрямів. Передусім ідеться про системний моніторинг фінансових інновацій, а також оцінювання впливу цифрової трансформації на бізнес-моделі учасників ринку та межі регуляторного впливу. Важливим є розвиток RegTech-рішень, які дають змогу автоматизувати процеси комплаєнсу та підвищити ефективність нагляду.

Крім того, доцільно сприяти розвитку "зелених" фінансових інструментів і сервісів, що підтримують становлення сталих бізнес-моделей фінансових установ. Завершальним, але не менш значущим елементом є підвищення рівня фінансової грамотності населення та посилення захисту прав споживачів цифрових фінансових послуг [7].

Зв'язок між фінансовим регулюванням і розвитком інновацій має взаємний характер. Трансформації у фінансовій сфері змінюють підходи до регуляторної політики, водночас самі регуляторні рішення визначають темпи й вектор оновлення фінансового сектору. Це, у свою чергу, позначається на реалізації монетарної політики, рівні фінансової стабільності, а також на моделях управління фінансами підприємств і домогосподарств. Водночас концентрація ризиків у сегментах, що залишаються поза належним наглядом, здатна створити загрози для стабільності фінансової системи та нівелювати результати попередніх регуляторних реформ [4].

Пропонуємо розглядати систему фінансового регулювання та підтримки інноваційного роз-

витку в Україні в умовах цифровізації бізнесу й посилення глобальних викликів крізь призму інструментів податкової, бюджетної та грошово-кредитної політики. У цьому контексті держава має можливість застосовувати широкий спектр податкових стимулів для заохочення інноваційної активності, розвитку підприємництва та пришвидшення цифрової трансформації економіки.

Застосування таких інструментів здатне розширити доступ до фінансових ресурсів і створити сприятливі умови для розвитку технологічних рішень та підприємництва в Україні. Вони дають змогу знизити рівень фінансових обмежень і невизначеності, які стримують реалізацію інноваційних ініціатив, а також активізувати їх комерціалізацію на ринку.

Водночас воєнний стан формує для національної економіки суттєві виклики, зокрема дефіцит ресурсів, зростання ризиків та посилення макроекономічної нестабільності. За таких обставин особливої ваги набуває виважене та узгоджене застосування інструментів бюджетної, податкової й грошово-кредитної політики, спрямованих на підтримку економічної активності та збереження соціальної рівноваги [5].

Раціональне поєднання зазначених інструментів передбачає комплексний підхід до їх застосування з урахуванням пріоритетів воєнного та післявоєнного розвитку, а саме бюджетна політика може бути реалізована через: визначення пріоритетів фінансування; концентрацію ресурсів на стратегічно значущих напрямках, зокрема обороноздатності, охороні здоров'я, соціальному захисті населення; підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів; забезпечення прозорості, підзвітності та результативності витрат, особливо в регіонах, що зазнали найбільших втрат унаслідок війни; підтримку програм відновлення та спрямування коштів на реконструкцію критичної інфраструктури, допомогу внутрішньо переміщеним особам, реалізацію заходів соціальної адаптації та реінтеграції населення. Такий підхід дозволяє не лише підтримати поточну стійкість економіки, а й закласти підґрунтя для її довгострокового відновлення та модернізації [7].

Щодо податкових стимулів можуть включати такі напрямки: тимчасові пільги, а це надання підприємствам, які працюють у зонах бойових дій або постраждалих регіонах, тимчасового звільнення від певних податків або надання пільгових умов, що допомагає зберегти їхню економічну стійкість та підтримати функціонування бізнесу в складних умовах, а також стимулювання інвестицій, а це зниження податкового навантаження на капітальні інвестиції,

спрямовані на відновлення та розвиток виробництва, інфраструктури та інших стратегічних галузей економіки, що стимулює приток інвестицій і прискорює процес відновлення [1].

Грошово-кредитні інструменти передбачають такі заходи: стимулювання доступності кредитів — створення спеціальних програм фінансування для підприємств ключових галузей економіки, що дозволяє забезпечити їхні інвестиційні потреби та підтримати функціонування бізнесу в складних умовах та підтримка банківської системи — забезпечення стабільності фінансових установ та підтримка їхньої ліквідності з метою запобігання фінансовим потрясінням і збереження надійності банківської системи загалом.

При цьому досягнення оптимального балансу між бюджетними, податковими та грошово-кредитними інструментами вимагає ретельного врахування конкретної економічної та соціальної ситуації під час воєнного стану. Надзвичайно важливо також впроваджувати прозорі механізми контролю і моніторингу використання цих ресурсів, щоб забезпечити їх ефективність та досягнення поставлених цілей [8].

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Запропоновано здійснювати аналіз системи фінансового регулювання та стимулювання інноваційних процесів в Україні в умовах цифрової трансформації підприємництва та глобальних викликів крізь призму інструментів податкового, бюджетного і грошово-кредитного впливу. Раціональне поєднання зазначених інструментів має формувати цілісний механізм підтримки інноваційного розвитку та фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах воєнної та післявоєнної економіки. Оптимальна конфігурація використання цих інструментів передбачає наступні ключові напрями, а насамперед це бюджетні інструменти, це концентрація ресурсів на стратегічно важливих секторах (зокрема оборонному, медичному, соціальному), підвищення прозорості та результативності розподілу бюджетних коштів, а також фінансування програм відновлення інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб і соціальної реабілітації постраждалих територій. Запровадження тимчасових податкових пільг(стимулів) для підприємств, що здійснюють діяльність у зонах підвищеного ризику, з метою підтримки їх фінансової стабільності, а також зниження податкового навантаження на інвестиції у відновлення, цифровізацію та інноваційний розвиток, а також

грошово-кредитні інструменти, які використовуються для розширення доступу до кредитних ресурсів для підприємств у пріоритетних галузях через спеціальні програми фінансування, крім того ще і підтримка стабільності та ліквідності банківської системи як основи запобігання фінансовим кризам і забезпечення інвестиційної активності.

Література:

1. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1 (25). С. 91—110. Doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110)
2. Клек А. Окремі аспекти структуризації фінтех-екосистеми України в умовах цифровізації та реалій війни. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості", м. Ужгород, 6 7 грудня 2024 р. / за заг. ред.: М. Палінчак, В. Приходько, В. Химинець та ін. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2024. 264 с. С. 134—137.
3. Кравчук Н. О., Римар О. Г., Бортнік Н. В. Цифрова економіка як один із напрямів розвитку повоєнної економіки України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. № 21 (52). С. 155—169. Doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275799](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275799)
4. Криклій Н. О. Операційна стійкість фінансового сектору України в умовах воєнних дій. Економічні інновації. 2022. № 3. С. 20—30.
5. Орел А., Дяченко В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. Економіка та суспільство. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2974/2892>.
6. Східницька Г., Хирівський П. Перспективи розвитку фінансових технологій в Україні. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія "Економіка АПК". 2023. № 30. С. 65—71. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.065>.
7. Урікова О. М., Мисько Ю. М. Регуляторне забезпечення функціонування фінтех-екосистеми України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2025. №. 2. Вип. 9. С. 179—194. <http://doi.org/10.23939/semi-2025.02.179>
8. Чубук А. П., Яценко О. В., Овандер Н. А. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституці-

оналізація цифрових трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1(44). С. 58—64. Doi: [10.31673/2415-8089.2024.010008](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008)

References:

1. Dubyna, M. Popelo, O. and Tarasenko, O. (2021), "Institutional transformations of the financial system of Ukraine in the conditions of digital economy development", Problems and perspectives of economics and management, vol. 1 (25), pp. 91—110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110)
 2. Klek, A. (2024), "Selected aspects of structuring Ukraine's fintech ecosystem in the context of digitalization and the realities of war", Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: novi realii ta mozhlyvosti [Materials of the International Scientific and Practical Conference. World Economy and International Economic Relations: New Realities and Opportunities], Uzhhorod, Ukraine. December 6—7, pp. 134—137
 3. Kravchuk, N. Rimar, O. and Bortnik, N. (2022), "Digital economy as one of the directions of post-war economy development of Ukraine", Market economy: Modern theory and management practice, vol.21 (52), pp. 155—169.
 4. Kryklii, N. (2022), "Operational Stability of Financial sector of Ukraine in conditions of military operations", Economic Innovations, vol. 3, pp. 20—30.
 5. Orel, A. and Dyachenko, V. (2023), "Stages and role of digital transformation in improving innovation management", Ekonomika ta suspil'stvo. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2974/2892> (Accessed 25 January 2026).
 6. Skhidnyts'ka, H. and Khyrivs'kyy, P. (2023). "Prospects for the development of financial technologies in Ukraine", Visnyk L'vivs'koho natsional'noho ekolohichnoho universytetu. Seriya "Ekonomika APK", vol. (30), pp. 65—71. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.065>
 7. Urikova, O. and Mysko, Y. (2025), "Regulatory support for the functioning of Ukraine's fintech ecosystem", Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management, vol. 2, no. 9, pp. 179—194. <http://doi.org/10.23939/semi2025.02.179>
 8. Chubuk, L. Yatsenko, O. and Ounder, N. (2024), "The impact of the digital economy on changing business models and financial management: institutionalization of digital transformations", Economics. Management. vol. 1(44), pp. 58—64. Doi: [10.31673/2415-8089.2024.010008](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008)
- Стаття надійшла до редакції 30.01.2026 р.*