

# АГРОСВІТ

№ 4 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

**Чирва 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.

**№ 4 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](mailto:economy_2008@ukr.net)

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

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Засновники:

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ТОВ "ДКС Центр"**

Видавець:

**ТОВ "ДКС Центр"**

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 17.02.26 р.

Підписано до друку 17.02.26 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 31.4

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1702/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## У НОМЕРІ:

Нікішина О. В.

Інтегрована діагностика соціальної й екологічної компонент збалансованого розвитку систем агропромислових ринків України: методичні та науково-прикладні аспекти ..... 4

Третяк А. М., Третяк В. М., Капінос Н. О.

Проблеми інвентаризації земель та оцінки нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні ..... 16

Павлова Г. Є., Кравченко М. В., Сірко А. Ю.

Теоретико-методологічний базис фінансової аналітики у стратегічному управлінні підприємством ..... 27

Липчук В. В., Липчук Н. В.

Еволюція підходів до сегментації в сільському туризмі: від демографічних критеріїв до інтегральної ресурсної моделі ..... 33

Зоря О. П., Шостя А. М., Ващенко П. А., Безкровний О. В., Малиш О. С.

Науково-методичні засади інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства у регіоні: структурні елементи, інструменти та індикатори результативності ..... 40

Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Котиця А. О.

Моделі оцінювання механізму управління підприємницькими структурами та стартап проєктами підприємств інтернет-торгівлі в умовах розвитку інноваційних цифрових технологій ..... 51

Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Лищенко О. Г., Ткаченко М. В.

Ризикоорієнтований підхід як основа ефективного внутрішнього фінансового аудиту в публічному секторі ..... 59

Шадура-Никипорець Н. Т., Дерій Ж. В., Мініна О. В.

Фінансовий стан підприємств АПК в мовах економічної нестабільності ..... 68

Бабич А. В., Флейчук М. І., Дацишин М. Б.

Поведінкові детермінанти формування та реалізації цифрових комунікаційних стратегій закладів вищої освіти в контексті фінансової результативності ..... 77

Гнатишин А. Б., Варфалюк В. В.

Бізнес-процеси як економічна категорія управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами ..... 83

Черемісіна С. Г., Гаврілін А. В.

Оцінка та прогноз цінової ситуації на зерновому ринку України ..... 94

Романовська Ю. А., Євтушенко В. С.

Фінансова стійкість місцевих бюджетів України в умовах воєнних викликів ..... 104

Мотузка О. М., Грод М. І.

Архітектура міжнародних статистичних систем і роль SEEAW у її структурі ..... 112

Савенко О. А., Пальчик І. М.

Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу ..... 125

Філяр С. В., Попик Н. В.

Управління структурою витрат та чинниками вартості проєкту ..... 131

Яременко А. М., Макаруч І. М., Паламарчук О. М., Біденко В. І.

Управління активами підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу ..... 140

Демидова М. М., Островська Р. Р.

Розвиток управлінського потенціалу в контексті адаптації агробізнесу до змін ..... 148

Тодощук А. В., Шкоропад В. М., Нога О. В.

Репутаційна економіка як неформальний інститут економіки воєнного стану ..... 156

Візіренко С. В., Сідор М. І.

Облік і звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності: інструменти фінансового контролю для управління ..... 164

Ковальчук О. М., Власенко Т. О.

Сучасний стан та ключові виклики використання природних ресурсів об'єднаних територіальних громад ..... 172

Бондаренко Р. О.

Економічна ефективність виробництва функціональних харчових продуктів на основі продуктів бджільництва ..... 179

Сірінюк А. О.

Сутність розвитку інтеграційних форм агробізнесу ..... 188

Будніков О. А.

Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства: політика, інструменти та показники результативності ..... 193

Якубишин О. С.

Облікове забезпечення формування податкової звітності сільськогосподарських підприємств ..... 201

Геращенко П. О.

Оцінка сучасного стану та тенденцій функціонування аграрних підприємств в Україні ..... 209

Дробот Д. В.

Механізми залучення інвестицій в аграрні підприємства в умовах порушення логістичних ланцюгів ..... 217

Абібуллаєв Р. Е.

Фінансові бар'єри та стимули розвитку високотехнологічних секторів національної економіки ..... 226

Ільченко О. О.

Моделювання стратегічних сценаріїв забезпечення продовольчої безпеки України в системі глобальних агропродовольчих ринків ..... 234

## **CONTENTS:**

|                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Nikishyna O.</b><br>INTEGRATED DIAGNOSTICS OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL COMPONENTS OF BALANCED DEVELOPMENT<br>OF AGRO-INDUSTRIAL MARKET SYSTEMS OF UKRAINE: METHODOLOGICAL AND SCIENTIFIC-APPLIED ASPECTS .....                                      | 4   |
| <b>Tretiak A., Tretiak V., Kapinos N.</b><br>LAND INVENTORIES PROBLEMS AND ASSESSMENT OF DAMAGE TO LAND USE IN TERRITORIES EXPERIENCED<br>BY RUSSIAN MILITARY ACTIONS IN UKRAINE .....                                                                 | 16  |
| <b>Pavlova H., Kravchenko M., Sirko A.</b><br>THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF FINANCIAL ANALYSIS IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT ....                                                                                                       | 27  |
| <b>Lypchuk V., Lypchuk N.</b><br>THE EVOLUTION OF SEGMENTATION APPROACHES IN RURAL TOURISM: FROM DEMOGRAPHIC CRITERIA<br>TO AN INTEGRATED RESOURCE-BASED MODEL .....                                                                                   | 33  |
| <b>Zoria O., Shostia A., Vashchenko P., Bezkrivnyi O., Malysh O.</b><br>SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PIG<br>FARMING IN THE REGION: STRUCTURAL ELEMENTS, TOOLS AND PERFORMANCE INDICATORS ..... | 40  |
| <b>Pererva P., Kobielieva T., Kopytsia A.</b><br>MODELS FOR EVALUATING THE MANAGEMENT MECHANISM OF BUSINESS STRUCTURES AND STARTUP PROJECTS<br>OF ONLINE TRADING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES .... | 51  |
| <b>Bolduiev M., Bolduieva O., Lyshchenko O., Tkachenko M.</b><br>RISK-BASED APPROACH AS THE FOUNDATION OF EFFECTIVE INTERNAL FINANCIAL AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR .....                                                                                | 59  |
| <b>Shadura-Nykyporets N., Derii Zh., Minina O.</b><br>FINANCIAL CONDITION OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY .....                                                                                           | 68  |
| <b>Babych L., Fleychuk M., Datsyshyn M.</b><br>BEHAVIORAL DETERMINANTS OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL COMMUNICATION<br>STRATEGIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL PERFORMANCE .....                       | 77  |
| <b>Hnatyshyn L., Varfalyuk V.</b><br>BUSINESS PROCESSES AS AN ECONOMIC CATEGORY OF MANAGEMENT OF LARGE-SCALE AGRICULTURAL ENTERPRISES ....                                                                                                             | 83  |
| <b>Cheremisina S., Havrilin A.</b><br>ASSESSMENT AND FORECAST OF THE PRICE SITUATION ON THE GRAIN MARKET OF UKRAINE .....                                                                                                                              | 94  |
| <b>Romanovska Yu., Yevtushenko V.</b><br>FINANCIAL SUSTAINABILITY OF LOCAL BUDGETS IN UKRAINE UNDER WARTIME CHALLENGES .....                                                                                                                           | 104 |
| <b>Motuzka O., Grod M.</b><br>THE ARCHITECTONICS OF INTERNATIONAL STATISTICAL SYSTEMS AND THE ROLE OF SEEAW<br>WITHIN THEIR STRUCTURE .....                                                                                                            | 112 |
| <b>Savenko O., Palchuk I.</b><br>COST MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES .....                                                                                                                                                                     | 125 |
| <b>Fimyar S., Popyk N.</b><br>MANAGING COST STRUCTURE AND PROJECT COST DRIVERS .....                                                                                                                                                                   | 131 |
| <b>Yaremenko L., Makarchuk I., Palamarchuk O., Bidenko V.</b><br>ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION .....                                                                                                   | 140 |
| <b>Demydova M., Ostrovska R.</b><br>DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CAPACITY IN THE CONTEXT OF ADAPTATION OF AGRIBUSINESS TO CHANGE .....                                                                                                                    | 148 |
| <b>Todoshchuk A., Shkoropad V., Noha O.</b><br>REPUTATION ECONOMICS AS AN INFORMAL INSTITUTION OF AN ECONOMY UNDER MARTIAL LAW .....                                                                                                                   | 156 |
| <b>Vizirenko S., Sidor M.</b><br>ACCOUNTING IN ACCORDANCE WITH INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS: FINANCIAL<br>CONTROL TOOLS FOR MANAGEMENT .....                                                                                            | 164 |
| <b>Kovalchuk O., Vlasenko T.</b><br>CURRENT STATE AND KEY CHALLENGES OF NATURAL RESOURCE UTILIZATION IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES ....                                                                                                            | 172 |
| <b>Bondarenko R.</b><br>ECONOMIC EFFICIENCY OF PRODUCING FUNCTIONAL FOOD PRODUCTS BASED ON BEEKEEPING PRODUCTS .....                                                                                                                                   | 179 |
| <b>Sirinok A.</b><br>THE ESSENCE OF THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION FORMS OF AGRIBUSINESS .....                                                                                                                                                         | 188 |
| <b>Budnikov O.</b><br>MANAGEMENT OF THE INVESTMENT AND INNOVATION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: POLICY, TOOLS<br>AND PERFORMANCE INDICATORS .....                                                                                                        | 193 |
| <b>Yakubyshyn O.</b><br>ACCOUNTING SUPPORT FOR THE FORMATION OF TAX REPORTING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....                                                                                                                                        | 201 |
| <b>Gerashchenko P.</b><br>ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE AND TRENDS IN THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES<br>IN UKRAINE .....                                                                                                                | 209 |
| <b>Drobot D.</b><br>MECHANISMS FOR ATTRACTING INVESTMENTS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF DISRUPTION<br>OF LOGISTICS CHAINS .....                                                                                                         | 217 |
| <b>Abibullayev R.</b><br>FINANCIAL BARRIERS AND INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH SECTORS<br>OF THE NATIONAL ECONOMY .....                                                                                                                   | 226 |
| <b>Ilchenko O.</b><br>MODELING STRATEGIC SCENARIOS FOR ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE IN THE SYSTEM<br>OF GLOBAL AGRI-FOOD MARKETS .....                                                                                                            | 234 |



УДК 330.341:339.1:303.7 (477)

О. В. Нікішина,

д. е. н., с. н. с., головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур,  
ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7172-3551>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.4

# ІНТЕГРОВАНА ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНОЇ Й ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПОНЕНТ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ТА НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ<sup>1</sup>

O. Nikishyna,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Chief Researcher of the Department of Market Mechanisms and Structures, SO "Institute of Market and Economic&Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

## INTEGRATED DIAGNOSTICS OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL COMPONENTS OF BALANCED DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL MARKET SYSTEMS OF UKRAINE: METHODOICAL AND SCIENTIFIC-APPLIED ASPECTS

Стаття присвячена інтегрованій діагностиці соціальної й екологічної компонент збалансованого розвитку систем агропромислових ринків України в умовах війни. Актуальність дослідження зумовлена потребою в діагностуванні змін ключових параметрів ринків у процесі їх адаптації до мінливого середовища та загроз. Метою роботи є розроблення множини індикаторів для інтегрованої діагностики збалансованого розвитку систем суміжних ринків, ідентифікація динамічно-структурних змін показників і траєкторії сталого розвитку аграрних і продовольчих ринків України в воєнний період. Результати демонструють неоднакову соціальну динаміку для різних типів ринків. У воєнний період на продовольчих ринках темпи скорочення кількості працівників були вищими, ніж на аграрних, а темпи зростання в 2024 р. — нижчими. Водночас рівень заробітної плати зайнятих в промисловому секторі близько на 5—9 % перевищував середній показник по економіці, тоді як в аграрних ринках він був на 18—22 % нижчим загальнодержавного показника. Результати дослідження можуть слугувати методичним підґрунтям для розширення методології моніторингу Цілей сталого розвитку України в ринковому вимірі, оцінювання економічної резильєнтності, а також аналітичним підґрунтям для розроблення стратегій сталого й резильєнтного розвитку агропромислових ринків в умовах загроз.

The article is devoted to the integrated diagnostics of social and environmental components of the balanced development of agro-industrial market systems of Ukraine in wartime. The relevance of the study is due to the need to diagnose changes in key parameters of markets in the process of their adaptation to a changing environment and threats, which requires improving the methodology and management strategies based on an integrated approach. The purpose of the work is to develop a set of indicators for integrated diagnostics of the balanced development of adjacent market systems, identify dynamic and structural changes in the main indicators and the trajectory of sustainable development of agrarian and food markets of Ukraine during the war period. To achieve the goal, the methods of systemic, statistical, structural, dynamic and comparative analysis, synthesis and grouping were used.

<sup>1</sup> Статтю підготовлено в межах виконання НДР "Розбудова систем агропромислових ринків України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції" (державний реєстраційний номер 0124U003609).

Using the developed system of diagnostic indicators, an empirical study of their changes in the agricultural and food markets of Ukraine during wartime was conducted. The results demonstrate different social dynamics for different types of markets. During the war, the rate of reduction in the number of employees in the food markets was higher than in the agricultural ones, and the growth rate in 2024 was lower. At the same time, the level of wages of those employed in the industrial sector exceeded the average indicator for the economy by about 5—9%, while in the agricultural markets it was 18—22 % lower than the national indicator. The largest number of people employed in crop production (81 %), in food markets — in the meat and bakery industries (21 % each), as well as the dairy industry (13 %). Military operations significantly affected the trajectory of the development of the organic market of Ukraine: after a significant decrease in 2022, the main indicators increased in 2023—2024, which is evidence of the adaptability of the domestic market to the variability of the external environment.

The results of the study can serve as a methodical basis for expanding the methodology for monitoring the Sustainable Development Goals of Ukraine in the market dimension, assessing economic resilience in the context of a security approach, as well as an analytical basis for developing strategies for sustainable and resilient development of agro-industrial markets in the face of threats.

*Ключові слова: діагностика, система, агропромислові ринки, динаміка, індикатори, сталий розвиток, працівники, заробітна плата, додана вартість, органічний ринок, сфера поводження з відходами, інвестиції*

*Key words: diagnostics, system, agro-industrial markets, dynamics, indicators, sustainable development, employees, wages, added value, organic market, waste management sector, investments.*

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

Динаміка й траєкторія розвитку систем агропромислових ринків (далі — АПР) в умовах війни обумовлена складним впливом множини чинників та різноманітних загроз, серед яких першочергового значення набули соціальні й безпекові загрози. За результатами опитування, проведеного НБУ в 2025 р., основними ризиками для ведення бізнесу у воєнний період стали дефіцит трудових ресурсів, безпекові загрози та зростання цін. Емпіричне дослідження НБУ щодо впливу дефіциту працівників на спроможність суб'єктів збільшувати виробництво показало такі результати: в III кв. 2022 р. 15,3 % респондентів засвідчили значимість цього обмежувального чинника, в III кв. 2025 р. — 46 % (в цілому для економіки); у промисловому секторі оцінки зросли з 15,7 % до 51,4 %, в аграрному — з 9,6 % до 41,1 % відповідно [1]. Згідно консенсус-прогнозу Мінекономіки України на 2026—2028 рр., серед внутрішніх ризиків для національної економіки найвищі значення отримала загроза демографічної кризи, в т.ч. дефіцит трудових ресурсів [2]. Відтак, фактологічні й прогнозні оцінки свідчать про посилення соціальних загроз в воєнний час, обумовлюючи необхідність діагностики їх

рівня й специфіки прояву в різних секторах і ринках національної економіки.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в діагностуванні змін параметрів соціально-екологічного розвитку АПР у воєнний період, коли ринкові системи адаптуються до мінливого середовища та загроз, що вимагає вдосконалення методології і стратегій управління на основі інтегрованого підходу. Комплексне оцінювання соціальних і екологічних індикаторів АПР дозволяє визначити траєкторію не тільки збалансованого, а й резильєнтного розвитку систем ринків, їх потенціал загрозостійкості, сформулювати аналітичне підґрунтя для розроблення антикризових стратегій і превентивних заходів. Дослідження пов'язано з Планом відновлення України за напрямом "Нова аграрна політика", зокрема, стратегічними завданнями збільшення робочих місць, розвитку органічного виробництва та "зеленої" трансформації агропромислового сектору в умовах євроінтеграції [3].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методичну рамку для комплексної діагностики компонентів збалансованого розвитку АПР формує система національних індикаторів, зокрема, у розрізі Цілей сталого розвитку (далі — ЦСР) 2, 8, 12 [4]. Ця діагностична

система була розширена колективом науковців ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України" в контексті "зеленої" трансформації вітчизняної економіки, що дозволило здійснити діагностику ЦСР в Україні та обґрунтувати взаємовплив економічних показників на екологічні індикатори [5]. Подальші методичні розробки пов'язані з державним і регіональним виміром сталого розвитку з акцентом на інвестиційно-інноваційний аспект [6], а також комплексним оцінюванням соціально відповідального виробництва та споживання у контексті ЦСР та Green Deal [7]. Науковці Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України розробили методичний підхід та систему індикаторів оцінки якості життя населення [8], яка може слугувати універсальним критерієм результативності економічного відродження держави. Подальші дослідження цієї наукової школи пов'язані з соціоекономічною резильєнтністю [9].

В умовах війни з'являються нові теоретичні підходи до вимірювання та інституційного забезпечення розвитку людського потенціалу на основі інтеграції екологічного, циркулярного та цифрового напрямів в умовах "трансформаційної нестабільності" [10]. Поряд із вектором сталого розвитку стрімко розвивається резильєнтний напрям. Слід відзначити, що соціальні індикатори займають провідне місце на інформаційній панелі соціально-економічної резильєнтності країн ЄС [11], що свідчить про можливість їх використання для діагностики загрозостійкості АПР. Це підтверджують дослідження вітчизняних вчених, зокрема, Е. Лібанової, яка для кумулятивної характеристики загроз і можливостей на державному рівні пропонує застосувати у т.ч. показник безробіття у динаміці (рівень і тривалість), на рівні підприємств — кількість працівників і їх заробітну плату [9]. В умовах обмежень інформаційного поля, зумовленого війною, особливої значимості набувають прикладні розробки різних аспектів сталого розвитку секторів національної економіки [12].

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання моніторингу й діагностики компонент збалансованого розвитку систем суміжних АПР у контексті їх можливих реакцій на різні загрози для виявлення сильних і слабких сторін ринкової резильєнтності. Цей напрям потребує як методичного забезпечення, так і сучасних емпіричних досліджень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — сформулювати множину індикаторів для інтегрованої діагностики соціальної та екологічної компонент збалансованого розвитку систем агропромислових ринків, визначити динамічно-структурні зміни головних ринкових показників і траєкторію сталого розвитку аграрних і продовольчих ринків України в воєнний період, як аналітичне підґрунтя для адаптивних стратегій резильєнтного розвитку національних ринків в умовах викликів і загроз. Для досягнення мети було використано методи системного, статистичного, структурного, динамічного та порівняльного аналізу, синтезу та групування.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Множина індикаторів для діагностики соціальної та екологічної компонент збалансованого розвитку систем АПР, запропонована автором, наведена в таблиці 1. Вона включила чотири підгрупи індикаторів, що характеризують динаміку зайнятості й оплати праці в ринковому вимірі, траєкторію розвитку органічного ринку в агропромисловій системі, зміни сфери поводження з відходами та їх повторного використання, а також екологічних інвестицій.

Підгрупа показників для діагностики соціальної динаміки в системах АПР включила низку індикаторів, що характеризують зміни кількості зайнятих осіб у різних ринках, частку зайнятих на малих і середніх підприємствах (МСП) у координатах ЦСР 8, ринкову структуру працівників, динаміку оплати праці та продуктивності праці в ринковому вимірі. Діагностування екологічної компоненти збалансованого розвитку систем АПР запропоновано проводити за трьома головними напрямками: траєкторія розвитку органічного ринку в агропромисловій системі, динаміка поводження з відходами в певних ринках, зміни екологічних інвестицій в ринковому вимірі (див. табл. 1). Ці напрями можуть бути доповнені іншими аспектами, що глибше характеризують екологічну складову сталого розвитку АПР, зокрема, їх ресурсну продуктивність, у відповідності до цільових завдань розбудови ринкових систем в умовах викликів і загроз.

Використовуючи офіційні дані Державної служби статистики України [15, 16], розраховано головні показники соціальної динаміки у воєнний період на аграрних і продовольчих ринках системи для визначення адаптаційних



**Таблиця 1. Множина індикаторів для інтегрованої діагностики соціальної та екологічної компонент збалансованого розвитку систем агропромислових ринків**

| Індикатори                                                                       | Характеристика                                                                                                                                                                | Бажана динаміка змін                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Динаміка зайнятості й оплати праці в системах АПР (соціальна складова)</b> |                                                                                                                                                                               |                                                                   |
| 1. Індекс кількості зайнятих (ринковий вимір), %                                 | Відношення кількості зайнятих осіб у певних ринках системи звітного періоду до аналогічного показника базового періоду                                                        | Збільшення в динаміці                                             |
| 2. Ринкова структура зайнятих працівників, %                                     | Питома вага кількості зайнятих осіб у певному ринку до загальної кількості зайнятих працівників в агропромисловій системі                                                     | Відображає структурні особливості соціального розвитку систем АПР |
| 3. Частка зайнятих на малих і середніх підприємствах, %                          | Питома вага кількості зайнятих на малих і середніх підприємствах у загальній кількості зайнятих в певному ринку системи. Завдання 8.6 ЦСР 8 «Гідна праця та екон. зростання». | Цільове значення 2030: 10,5 % [4, с. 64].                         |
| 4. Індекс середньомісячної номінальної заробітної плати працівників, %           | Відношення рівня середньомісячної номінальної заробітної плати працівників у певному ринку в звітному періоді до аналогічного показника базового періоду                      | Збільшення з урахуванням індексу інфляції                         |
| 5. Ринкова продуктивність праці, % (за ВДВ)                                      | Валова додана вартість, створювана в певному АПР, на одного зайнятого працівника в відповідному ринку                                                                         | Збільшення (за умови зростання кількості працівників)             |
| 6. Динаміка частки працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами, %     | Частка працівників ринку, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості працівників певного ринку. Завдання 8.5 ЦСР 8                        | Зменшення в динаміці<br>Цільове значення 2030: 12 % [4, с. 64].   |
| <b>2. Трасекторія розвитку органічного ринку в агропромисловій системі</b>       |                                                                                                                                                                               |                                                                   |
| 1. Частка органічних угідь, %                                                    | Частка органічних угідь у загальній площі сільгоспугідь України. Розраховується для аграрних ринків; відображає реалізацію завдання 2.3 ЦСР 2                                 | Цільове значення 2030: 1,7 % [4, с. 21].                          |
| 2. Індекс кількості органічних господарств, %                                    | Характеризує динаміку кількості органічних операторів; розраховується для аграрних ринків                                                                                     | Зростання в динаміці                                              |
| 3. Структура реалізації органічної продукції на внутрішньому ринку, %            | Частка різних видів агропродовольчих товарів в загальному обсязі реалізованої органічної продукції на внутрішньому ринку в динаміці                                           | Відображає зміни попиту й пропозиції на внутрішньому ринку        |
| <b>3. Динаміка поводження з відходами в ринках агропромислової системи</b>       |                                                                                                                                                                               |                                                                   |
| 1. Індекс утворених відходів (ринковий вимір), %                                 | Відображає динаміку змін обсягів утворених відходів у ринках агропромислової системи                                                                                          | Зменшення в динаміці                                              |
| 2. Динаміка часток спалених і утилізованих відходів, %                           | Динаміка змін часток спалених і утилізованих відходів у загальному обсязі утворених відходів у секторному вимірі. Відображає ступінь реалізації завдання 12.4 ЦСР 12          | Зростання в динаміці<br>Цільове значення 2030 55 % [4, с. 93].    |
| 3. Індекс відходопродуктивності ВДВ, %                                           | Відходопродуктивність ВДВ розраховується як відношення ринкової доданої вартості до обсягів утворених відходів в ринках системи                                               | Зростання                                                         |
| <b>4. Динаміка екологічних інвестицій в ринках системи</b>                       |                                                                                                                                                                               |                                                                   |
| 1. Індеси капітальних інвестицій на охорону НПС, %                               | Динаміка обсягів капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища (НПС), здійснених суб'єктами певних ринків системи (видовий вимір)                     | Зростання в динаміці                                              |
| 2. Динаміка часток екоінвестицій, %                                              | Питома вага екоінвестицій в загальному обсязі капітальних інвестицій суб'єктів АПР в динаміці                                                                                 | Відображає екологічну відповідальність суб'єктів АПР              |
| 3. Капітальні інвестиції на 1 тону утворених відходів                            | Обсяг капітальних екоінвестицій, що припадає на 1 т утворених відходів у ринках системи                                                                                       | Збільшення                                                        |

Джерело: сформовано на основі [4, 7, 13, 14].

тенденцій ринків різних типів. Результати розрахунків узагальнено в табл. 2.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. кількість найманих працівників в аграрних ринках скоротилася на 15,1 % і склала 366,07 тис. осіб або 7,2 % від загальної кількості зайнятих в національній економіці. У 2023 р. темп зниження сповільнився (-7,1 %), у 2024 р. мало місце зростання трудових ресурсів, при цьому їх приріст (+8,9 %) був вищим державного показника (+1,5 %). У цілому за 2019-2023 рр. аграрні ринки демонстрували тенденцію щорічного скорочення кількості зайнятих (див. табл. 2). При цьому частка зайнятих на МСП складає близько 91 %. У мирний час продуктивність праці (ВДВ на одного працівника) мала зростаючий тренд, зумовлений збільшенням доданої вартості на фоні зменшення аграрних працівників. У воєнний час внаслідок зниження ВДВ індикатор скоротився до 13,96 тис. дол. на особу або 41 % порівняно з 2022 р. Подвійне підвищення продуктивності праці в 2021 р. відбулося через істотне зростання ВДВ (+93,6 %).

Відмінною рисою соціальної динаміки продовольчих ринків є менші коливання індикаторів порівняно з аграрними. Так, у 2022 р. порівняно з 2021 р. кількість працівників скоротилася на 18,7 % і досягла 256,7 тис. осіб або 5,2 % від загальної кількості зайнятих в економіці, 24,2 % — в переробній промисловості (див. табл. 2). Після незначного зниження в 2023 р., у 2024 р. кількість працівників зросла на 0,6 % і склала 256,9 тис. осіб, з них 72,9 % було зайнято на малих і середніх підприємствах. Слід зазначити, що в перший воєнний рік темпи скорочення найманих працівників в продовольчих і аграрних ринках були нижчими, ніж в цілому по економіці (-23 %), що є свідченням їх середнього рівня соціальної резильєнтності. Про-

Таблиця 2. Динаміка індикаторів зайнятості в системі агропромислових ринків України

| Показники                                                                    | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1. Аграрні ринки</b>                                                      |        |        |        |        |        |        |
| 1. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб | 453,77 | 432,52 | 430,97 | 366,07 | 340,10 | 370,37 |
| у % до зайнятих в економіці                                                  | 6,73   | 6,55   | 6,51   | 7,23   | 6,90   | 7,40   |
| 2. Індекс кількості зайнятих, %                                              | 86,4   | 95,3   | 99,6   | 84,9   | 92,9   | 108,9  |
| 3. Частка зайнятих на МСП*, %                                                | 91,0   | 91,4   | 90,4   | 90,9   | к/с    | к/с    |
| 4. Продуктивність праці (за ВДВ), тис. дол./особу                            | 18,03  | 23,18  | 45,05  | 23,61  | 19,90  | 13,96  |
| <b>2. Продовольчі ринки</b>                                                  |        |        |        |        |        |        |
| 1. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб | 327,95 | 325,29 | 315,72 | 256,70 | 255,28 | 256,93 |
| у % до зайнятих в економіці                                                  | 4,9    | 4,9    | 4,8    | 5,1    | 5,2    | 5,1    |
| у % до зайнятих в переробній промисловості                                   | 23,5   | 24,8   | 24,2   | 26,3   | 27,8   | 27,6   |
| 2. Індекс кількості зайнятих, %                                              | 100,2  | 99,2   | 97,1   | 81,3   | 99,4   | 100,6  |
| 3. Частка зайнятих на МСП, %                                                 | 76,6   | 74,6   | 73,4   | 73,7   | 73,2   | 72,9   |
| 4. Продуктивність праці (за ВДВ), тис. дол./особу                            | 16,22  | 18,01  | 22,19  | 19,76  | 22,86  | 12,05  |
| <b>3. Ринки агрохімії (мінеральних добрив)</b>                               |        |        |        |        |        |        |
| 1. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб | 16,81  | 17,06  | 16,14  | 13,40  | 6,14   | 10,03  |
| у % до зайнятих в переробній промисловості                                   | 1,21   | 1,30   | 1,24   | 1,37   | 0,67   | 1,08   |
| 2. Індекс кількості зайнятих, %                                              | 97,68  | 101,5  | 94,6   | 83,1   | 45,8   | 163,5  |
| 3. Частка зайнятих на МСП, %                                                 | 13,2   | 15,8   | 16,8   | к/с    | к/с    | к/с    |
| <b>4. Ринки агрохімії (засобів захисту рослин)</b>                           |        |        |        |        |        |        |
| 1. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб | 0,82   | 1,05   | 1,21   | 1,28   | к/с    | 1,42   |
| у % до зайнятих в переробній промисловості                                   | 0,06   | 0,08   | 0,09   | 0,13   | к/с    | 0,15   |
| 2. Індекс кількості зайнятих, %                                              | 107,3  | 128,2  | 114,9  | 106,3  | к/с    | X      |

Джерело: сформовано на основі [15, 16].

\*МСП — малі й середні підприємства.

дуктивність праці після зростання в 2023 р. на 15,7 % зменшилася в звітному році до 12,05 тис. дол./особу, що зумовлено, передусім, динамікою ВДВ.

Пов'язані ринки агрохімічної продукції демонстрували в воєнний час різну соціальну динаміку (див. табл. 2). Так, для ринку мінеральних добрив притаманне найвище в системі АПР скорочення кількості працівників в 2023 р. (— 54,2 %) і водночас найвище зростання в 2024 р.

близько 12,5 % осіб (таблиця 3). У воєнний час структурні зміни трудових ресурсів аграрних ринків були незначними. Так, у 2024 р. зросла частка зайнятих у зерновому секторі (+1,6 %) за одночасного скорочення кількості працюючих у тваринництві (–0,6 %) та ін. видах діяльності. Як наслідок, у 2024 р. питома вага працівників у зерновому й олійному секторі досягла 79 %, тваринництві — 12,6 %, допоміжній діяльності — 2,7 %.

Таблиця 3. Структура найманих працівників за видами економічної діяльності в сільському господарстві (КВЕД 01) України, %

| Види економічної діяльності                   | Роки     |          |          |          |          |          | Динаміка змін (+,-) |          |          |
|-----------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|----------|----------|
|                                               | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | (4-3)               | (5-4)    | (6-5)    |
| <i>A</i>                                      | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i>            | <i>8</i> | <i>9</i> |
| 1. Вирощування однорічних і дворічних культур | 78,44    | 78,81    | 79,97    | 80,71    | 80,08    | 81,44    | 0,73                | -0,62    | 1,36     |
| 1.1. Вирощування зернових і олійних культур   | 75,26    | 75,51    | 76,71    | 78,08    | 77,41    | 79,00    | 1,37                | -0,67    | 1,59     |
| 1.2. Вирощування овочів і баштанних культур   | 2,51     | 2,61     | 2,58     | 2,07     | 2,11     | 1,90     | -0,51               | 0,04     | -0,21    |
| 1.3. Вирощування ін. однорічних культур       | 0,66     | 0,70     | 0,68     | 0,56     | 0,56     | 0,54     | -0,12               | X        | -0,02    |
| 2. Вирощування багаторічних культур           | 2,63     | 2,33     | 2,39     | 2,31     | 2,30     | 2,02     | -0,09               | X        | -0,28    |
| 2.1. Вирощування винограду                    | 0,63     | 0,48     | 0,47     | 0,48     | 0,42     | 0,24     | X                   | -0,06    | -0,17    |
| 2.2. Вирощування фруктів                      | 1,46     | 1,32     | 1,28     | 1,16     | 1,10     | 1,00     | -0,12               | -0,06    | -0,10    |
| 2.3. Вирощування інших багаторічних культур   | 0,54     | 0,52     | 0,64     | 0,67     | 0,78     | 0,78     | 0,04                | 0,11     | -0,01    |
| 3. Відтворення рослин                         | 0,35     | 0,33     | 0,35     | 0,32     | 0,32     | 0,22     | -0,03               | 0,01     | -0,10    |
| 4. Тваринництво                               | 14,42    | 14,15    | 12,79    | 12,53    | 13,15    | 12,57    | -0,26               | 0,62     | -0,58    |
| 4.1. Розведення свиней                        | 2,77     | 3,05     | 2,89     | 2,75     | 2,96     | 2,62     | -0,14               | 0,21     | -0,33    |
| 4.2. Розведення свійської птиці               | 4,08     | 3,88     | 3,06     | 2,97     | 3,21     | 3,23     | -0,08               | 0,24     | 0,02     |
| 4.3. Розведення інших видів тварин            | 7,57     | 7,22     | 6,85     | 6,81     | 6,98     | 6,71     | -0,03               | 0,17     | -0,27    |
| 5. Змішане сільське господарство              | 0,93     | 0,95     | 0,95     | 0,95     | 0,95     | 0,89     | -0,01               | X        | -0,06    |
| 6. Допоміжна діяльність у СГ                  | 2,91     | 3,12     | 3,23     | 2,94     | 2,98     | 2,65     | -0,29               | 0,04     | -0,33    |
| 7. Мисливство і пов'язані послуги (01.7)      | 0,32     | 0,32     | 0,31     | 0,25     | 0,21     | 0,21     | -0,06               | -0,04    | X        |

Джерело: сформовано на основі [15, 16].

Структура зайнятих за видами діяльності у продовольчих ринках є більш різноманітною порівняно з аграрними (таблиця 4). У 2024 р. найбільша кількість працюючих була в секторах виробництва м'яса й м'ясних продуктів (21 %), хлібобулочних і борошняних виробів (20,8 %), молочних продуктів (12,8 %) і напоїв (10,3 %). Ці сектори є найбільш трудомісткі, у структурі їх ВДВ, як правило, домінує заробітна плата. Найменша кількість зайнятих характерна для секторів виробництва кормів (1,8 %), перероблення риби (2,4 %), овочів і фруктів (3,9 %). У воєнний період структурні зміни трудових ресурсів продовольчих ринків були незначними. Так, зростаюча динаміка зайнятих притаманна виробництву м'ясних продуктів і напоїв, знижувальна — молочній і хлібопекарській промисловості (у 2022 і 2023 рр.).

У 2024 р. рівень середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників у цілому по економіці склав 21473 грн, що на 23,1 % вище показника 2023 р. В аграрних ринках заробітна плата працівників в 2024 р. на 17,9 % була нижча середнього рівня, в 2021 р. — на 16,3 %, в 2015 р. — на 25,1 %. У промисловості за досліджуваний період індикатор був вищим середнього по економіці рівня — на 7,8 % в 2024 р. і на 11,6 % за I кв. 2025 р. [1]. Темпи росту номінального показника в агросфері є нижчими за інші сектори економіки. Аналіз свідчить про нижчий рівень заробітної плати працівників у аграрних ринках в мирний і воєнний час, відтак, і доходів сільського населення, що впливає на соціальний розвиток і стає відновлення сільських територій.

Ключовими показниками, що характеризують траєкторію розвитку органічного ринку в агропромис-

**Таблиця 4. Структура найманих працівників за видами економічної діяльності в харчовій промисловості України, %**

| Види економічної діяльності                         | Роки  |       |       |       |       |       | Динаміка змін (+, -) |       |       |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|-------|-------|
|                                                     | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | (4-3)                | (5-4) | (6-5) |
| A                                                   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7                    | 8     | 9     |
| 1. Виробництво харчових продуктів (КВЕД 10)         | 90,53 | 89,79 | 89,58 | 89,01 | 89,08 | 88,96 | -0,57                | 0,07  | -0,13 |
| 1.1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів         | 18,24 | 18,78 | 19,03 | 19,87 | 20,36 | 21,04 | 0,84                 | 0,48  | 0,68  |
| 1.2. Перероблення риби                              | 2,39  | 2,34  | 2,55  | 2,29  | 2,31  | 2,44  | -0,26                | 0,02  | 0,14  |
| 1.3. Перероблення фруктів і овочів                  | 4,61  | 3,37  | 3,28  | 3,69  | 3,76  | 3,87  | 0,41                 | 0,06  | 0,12  |
| 1.4. Виробництво олій та тваринних жирів            | 8,49  | 8,38  | 8,37  | 8,71  | 8,50  | 8,75  | 0,34                 | -0,21 | 0,25  |
| 1.5. Виробництво молочних продуктів                 | 14,26 | 13,66 | 13,68 | 12,91 | 12,29 | 12,80 | -0,76                | -0,62 | 0,51  |
| 1.6. Виробництво продуктів БКП                      | 4,55  | 5,92  | 4,86  | 4,96  | 5,48  | 4,51  | 0,10                 | 0,52  | -0,97 |
| 1.7. Виробництво хлібобулочних і борошняних виробів | 22,86 | 22,21 | 21,99 | 21,43 | 21,37 | 20,76 | -0,56                | -0,06 | -0,61 |
| 1.8. Виробництво інших харчових продуктів           | 13,38 | 13,19 | 13,82 | 13,19 | 13,22 | 13,01 | -0,62                | 0,02  | -0,20 |
| 1.9. Виробництво готових кормів для тварин          | 1,76  | 1,94  | 2,00  | 1,96  | 1,81  | 1,76  | -0,05                | -0,14 | -0,05 |
| 2. Виробництво напоїв (КВЕД 11)                     | 8,65  | 9,35  | 9,56  | 10,04 | 10,15 | 10,28 | 0,48                 | 0,10  | 0,13  |
| 3. Виробництво тютюнових виробів (КВЕД 12)          | 0,82  | 0,86  | 0,86  | 0,94  | 0,77  | 0,76  | 0,08                 | -0,18 | -0,01 |

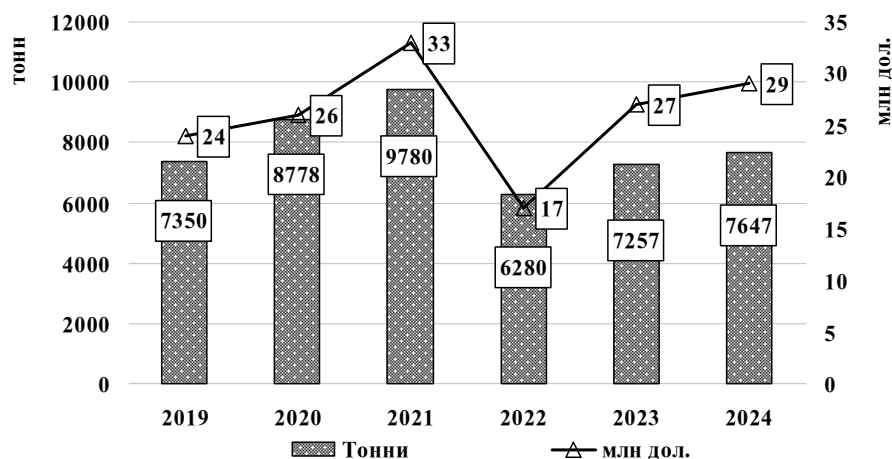
Джерело: сформовано на основі [15, 16].

ловій системі, є динаміка площ угідь і органічних господарств (таблиця 5). У перший воєнний рік відбулося стрімке скорочення площ угідь (— 37,6 %) та господарств (— 12,5 %), у т.ч. аграрних виробників (— 9,1 %). У 2023 р. площа органічних угідь зросла на 78,7 % і склала 471,2 тис. га або 1,14 % від загальної площі сільськогосподарських угідь; у 2024 р. показник зменшився на 25,9 % разом зі скороченням кількості господарств (-9,4 %). Відтак, у воєн-

**Таблиця 5. Динаміка площ органічних угідь та кількості органічних господарств в Україні**

| Індикатори                                                | Роки  |       |       |       |       |       | Темпи росту, % |              |              |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|--------------|--------------|
|                                                           | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2022 до 2021   | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| 1. Площа органічних угідь, тис. га                        | 468,0 | 462,2 | 422,3 | 263,6 | 471,2 | 349,4 | 62,4           | 178,7        | 74,1         |
| 2. Частка органічних угідь у загальній площі с/г угідь, % | 1,13  | 1,12  | 1,02  | 0,80  | 1,14  | 0,85  | X              | X            | X            |
| 3. Кількість органічних господарств, од.                  | 617   | 549   | 528   | 462   | 481   | 436   | 87,5           | 104,1        | 90,6         |
| у т.ч. аграрні виробники, од.                             | 470   | 419   | 418   | 380   | 383   | 364   | 90,9           | 100,8        | 95,0         |
| у % до загальної кількості органічних господарств         | 76,2  | 76,3  | 79,2  | 82,3  | 79,6  | 83,5  | X              | X            | X            |

Джерело: сформовано на основі [17].



**Рис. 1. Обсяги реалізації української органічної продукції на внутрішньому ринку в натуральному й вартісному вимірі**

Джерело: сформовано на основі [17].

ний період органічний ринок під впливом загроз демонструє варіативність базових показників, передусім, площ угідь. При цьому темпи скорочення кількості сільгоспвиробників є нижчими порівняно з органічними операторами, що є свідченням вищої стійкості й адаптивності органічного сегменту аграрних ринків.

Після щорічного зростання обсягів реалізації української органічної продукції на внутрішньому ринку в мирний час (до 33 млн дол. в 2021), відбувається майже подвійне падіння вартісного показника в 2022 р. (до 17 млн дол.) та зменшення фізичних обсягів реалізації до 6,28 тис. т або на 35, 8% (рис. 1). У наступні роки індикатор повільно зростає і досягає в 2024 р. 29 млн дол. (+70,6 % порівняно з 2022) та 7,65 тис. т (+21,8 %). Вищі темпи приросту обсягів реалізації органічної продукції в вартісному вимірі порівняно з фізичними обсягами є свідченням цінового підвищення товарів. Зро-

стаючий тренд індикатора в 2023—2024 рр. вказує на адаптацію вітчизняного органічного ринку до безпекових загроз та впровадження резильєнтних стратегій його суб'єктами. Незважаючи на загрози, 68 % суб'єктів планують продовжити органічне виробництво в повному обсязі, 28 % — частково зменшити площі й обсяги переробки, і лише 4 % відмовилися від цієї діяльності в умовах війни [18].

У воєнний період відбулися значні зміни у видовій структурі реалізованої органічної продукції. Так, частка молочних продуктів скоротилася з 59,2 % в 2020 до 44,2 % в 2024 р., БКП — з 17,6 до 10,1 %, олії — з 2,1 до 0,9 %, натомість зросла питома вага овочів і фруктів — з 3,5 % до 14,6 %, соків і напоїв — з 1,4 до 4,3 % відповідно [17]. Такі структурні зміни відображають трансформації споживчого попиту на внутрішньому ринку та зміну поведінки споживачів у напрямі вибору натуральних продуктів, передусім, овочів, фруктів і соків.

**Таблиця 6. Динаміка обсягів утворених відходів в аграрних ринках України, тис. т**

| Види відходів                         | Роки           |                |               |               |               | Темпи росту, % |              |              |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
|                                       | 2019           | 2020           | 2021          | 2022          | 2023          | 2022 до 2021   | 2023 до 2022 | 2023 до 2021 |
| 1. Деревні відходи                    | 827,9          | 750,1          | 697,7         | 649,8         | 240,4         | 93,1           | 37,0         | 34,5         |
| 2. Відходи тваринного походження      | 441            | 405,4          | 353,8         | 271,2         | 4526,0        | 76,7           | 16,7 р.      | 12,8 р.      |
| 3. Відходи рослинного походження      | 8068,6         | 6101,8         | 4433,9        | 3125,7        | 2959,4        | 70,5           | 94,7         | 66,7         |
| 4. Тваринні екскременти               | 3612,9         | 3314,7         | 3268,7        | 2822,7        | 240,4         | 86,4           | 8,5          | 7,4          |
| <b>Усього відходи</b>                 | <b>12950,4</b> | <b>10572,0</b> | <b>8754,1</b> | <b>6869,4</b> | <b>7966,2</b> | <b>78,5</b>    | <b>116,0</b> | <b>91,0</b>  |
| 5. Відходо-продуктивність ВДВ, дол./т | 631,6          | 948,4          | 2217,8        | 1258,4        | 849,7         | 56,7           | 67,5         | 38,3         |

Джерело: сформовано на основі [12, 19].



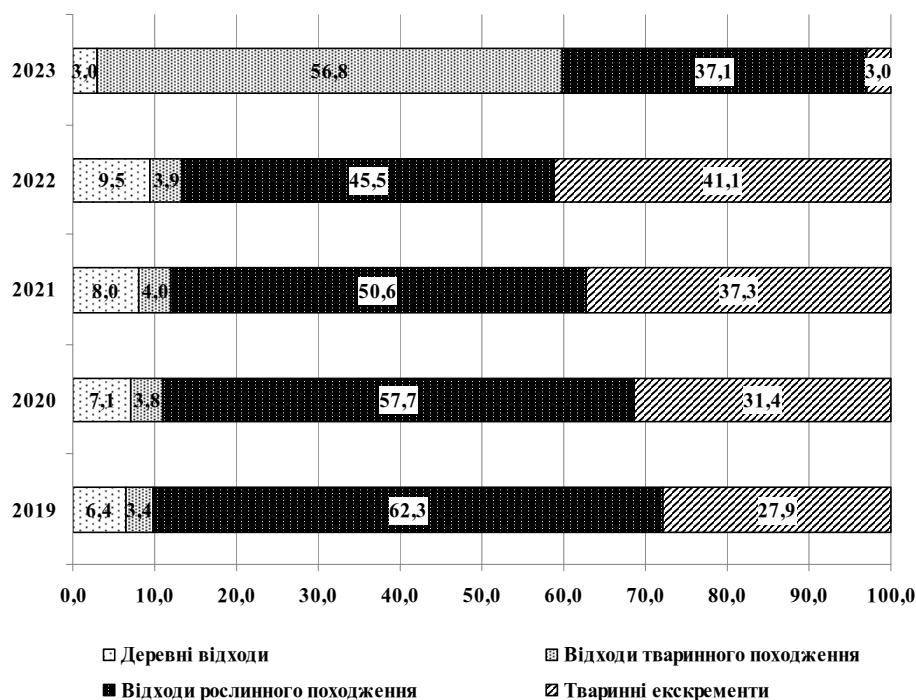


Рис. 2. Структура утворених відходів в аграрних ринках, %

Джерело: сформовано на основі [12].

Емпіричні дослідження сфери поводження з відходами в ринковому вимірі у воєнний час частково обмежені недостатністю інформаційного поля. Водночас існуючі статистичні й аналітичні матеріали дозволяють встановити актуальні тренди цієї сфери на прикладі аграрних ринків (таблиця 6). У 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяг утворених відходів скоротився на 21,5 %, передусім, через зменшення обсягів агропромисловості в умовах війни. У 2023 р. індикатор зріс на 16 % за рахунок значного (у 16,7 разів) зростання обсягів відходів тваринного походження. Унаслідок підриву дамби на Каховській ГЕС та воєнних дій було знищено багато тварин. Загалом у 2023 р. порівняно з 2021 р. обсяг утворених відходів в аграрних ринках зменшився на 9 %. Індикатор відходопродуктивності

ВДВ скоротився на 62 % і досягнув у 2023 р. 849,7 дол. / т.

Слід відзначити, що через воєнні дії значно змінилася видова структура утворених відходів в аграрних ринках (рис. 2). Так, у 2021 р. у структурі переважали відходи рослинного походження (50,6 %), у 2023 р. їх частка скоротилася до 37,1 %. Натомість значно зросла питома вага відходів тваринного походження (+52,8 %) і склала 56,8 % у звітному році.

Способи поводження з відходами в аграрних ринках мають свої особливості: більшу їх частину утилізують (таблиця 7). У 2021 р. обсяг утилізованих відходів склав 3567,5 тис. т або 80,3 % від загального обсягу, у 2023 р. він скоротився на 12,9 %, однак його частка зросла до 85 %. У воєнний період величина спалених

Таблиця 7. Динаміка поводження з відходами в аграрних ринках України, тис. т

| Способи поводження з відходами                                              | Роки   |        |        |        |        | Темпи росту, % |              |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                             | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2022 до 2021   | 2023 до 2022 | 2023 до 2021 |
| 1. Утилізація                                                               | 5057,5 | 4093,3 | 3567,5 | 3107,4 | 3107,3 | 87,1           | 100,0        | 87,1         |
| 2. Спалювання                                                               | 843,6  | 828,3  | 817,6  | 649,7  | 373,6  | 79,5           | 57,5         | 45,7         |
| 3. Видалення у спеціально відведені місця                                   | 60,8   | 38,5   | 55,1   | 109,8  | 173,3  | 199,3          | 157,8        | 314,5        |
| 4. Всього                                                                   | 5961,9 | 4960,1 | 4440,2 | 3866,9 | 3654,2 | 87,1           | 94,5         | 82,3         |
| у % до обсягів утворених відходів                                           | 46,0   | 46,9   | 50,7   | 56,3   | 45,9   | X              | X            | X            |
| 5. Частка спалених та утилізованих відходів до обсягу утворених відходів, % | 45,6   | 46,6   | 50,1   | 54,7   | 43,7   | X              | X            | x            |

Джерело: сформовано на основі [12, 19].

Таблиця 8. Динаміка екологічних інвестицій в аграрних ринках України, тис. дол.

| Показники                                                  | Роки  |       |        |        |        | Темпи росту, % |              |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|----------------|--------------|
|                                                            | 2019  | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   | 2022 до 2021   | 2023 до 2022 |
| 1. Капітальні інвестиції на охорону НПС*                   | 228,7 | 559,8 | 7251,2 | 2982,6 | 1592,3 | 41,1           | 53,4         |
| у % до КІ на охорону НПС в економіці                       | 0,04  | 0,11  | 1,40   | 1,50   | 0,70   | X              | X            |
| 2. Частка КІ на охорону НПС у загальних КІ агроринків, %   | 0,01  | 0,03  | 0,29   | 0,19   | 0,09   | X              | X            |
| 3. КІ на поводження з відходами                            | 10,07 | 23,17 | 284,94 | 16,47  | 17,12  | 5,8            | 104,0        |
| у % до КІ на охорону НПС агроринків                        | 4,40  | 4,14  | 3,93   | 0,55   | 1,08   | X              | X            |
| 4. КІ на 1 т. утворених відходів в аграрних ринках, дол./т | 0,001 | 0,002 | 0,033  | 0,002  | 0,002  | 7,4            | 89,7         |

Джерело: сформовано на основі [12, 19].

\*НПС — навколишнє природне середовище.

відходів зменшилися на 54,3 %, натомість втричі зріс обсяг відходів, видалених у спеціально відведені місця. Динамічні зміни вплинули на структуру поводження з відходами: частка спалених з них зменшилася з 18,4 % в 2021 до 10 % в 2023, видалених на полігон — збільшилися з 1,2 % до 4,7 % відповідно.

Слід зазначити, що в цілому по економіці питома вага полігонного захоронення відходів складає 72,3 % (2023 р.), на частку утилізованих і спалених відходів припадає 27,1 % і 0,6 % відповідно [12]. Відмінною рисою способів поводження з відходами в аграрних ринках є домінування їх утилізації (85 %). У 2023 р. частка спалених та утилізованих відходів до обсягу утворених відходів склала 43,7 %, що нижче цільового індикатора (55 %); у 2022 р. фактична величина майже досягла рекомендованого рівня.

Переробка відходів сільського господарства у цінні продукти (біополімери, біопластик, добрива тощо) та енергію є перспективним напрямом впровадження завдань ЦСР 12 в Україні. Він потребує інвестиційного забезпечення, обсяги якого в воєнний час скорочуються як по економіці в цілому, так і аграрному секторі зокрема. Так, у 2022 р. обсяги капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища (НПС) в аграрних ринках зменшилися на 58,9 %, в 2023 р. — на 46,6 % і склали 1,59 млн дол. або лише 0,7 % від загальних екоінвестицій національної економіки (таблиця 8). Частка екологічних інвестицій у загальних капітальних інвестиціях у мирний час досягла близько 0,3 % (2021), у воєнний період вона знизилася до 0,1 %. Динаміка свідчить про істотне зростання екоінвестицій аграрних ринків в 2021 р. та їх різкий спад в наступному періоді.

Обсяги інвестицій на поводження з відходами в 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротилися

на 92 % і склали всього 17,12 тис. дол. або 1,1 % від сукупних екоінвестицій в аграрних ринках (див. табл. 8). У цілому інвестиційне забезпечення сфери поводження з відходами в сільському господарстві є слабким і потребує збільшення для впровадження завдань ЦСР 12 у воєнно-повоєнний період.

На підставі проведеного діагностування можна встановити динаміку й часову траєкторію збалансованого розвитку аграрних і продовольчих ринків України в воєнний період, їх реакції на наслідки загроз і зміни ключових індикаторів усталеності (таблиця 9).

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сформовано множину індикаторів для інтегрованої діагностики соціальної та екологічної компонент збалансованого розвитку систем агропромислових ринків. Група показників для діагностики соціальної складової сталого розвитку ринкових систем поєднала 6 індикаторів, що комплексно характеризують зміни кількості зайнятих осіб у різних ринках, частку зайнятих на МСП, структуру працівників, динаміку оплати й продуктивності праці в ринковому вимірі. Група показників для діагностики екологічної складової збалансованого розвитку систем ринків включила 9 індикаторів, розділених на три підгрупи, для визначення траєкторії розвитку органічного ринку, динаміки поводження з відходами та екологічних інвестицій у ринках.

Використовуючи запропоновану систему діагностичних індикаторів, проведено емпіричне дослідження їх структурно-динамічних змін в аграрних і продовольчих ринках України у воєнний час. Встановлено, що соціальна дина-

Таблиця 9. Динаміка змін головних соціальних і екологічних показників збалансованого розвитку аграрних і продовольчих ринків України в воєнний час

| Ринки              | 2022 рік                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2023 рік                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2024 рік                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Аграрні</b>     | 1. Кількість працівників ↓ на 15,1 %; темп скорочення <i>нижчий</i> , ніж у цілому по економіці (-23,4 %).<br>2. Частка зайнятих на МСП – 90,9 %.<br>3. Найбільше зайнятих – в вирощуванні зернових і олійних культур – 78,1 %.<br>4. Рівень заробітної плати на 22 % нижче середнього рівня по економіці.<br>5. Площа органічних угідь ↓ на 38 %, кількість господарств ↓ на 13 %.<br>6. Обсяг реалізації укр. органічної продукції на внутрішньому ринку ↓ на 36 %.<br>7. Обсяг утворених відходів ↓ на 22 %; частка спалених і утилізованих відходів – 55 %. | 1. Кількість працівників ↓ на 7,1 %, що вище державного показника (-2,7 %); продуктивність праці ↓.<br>2. Частка працівників у тваринництві ↑ з 12,5 % до 13,2 %.<br>3. Рівень заробітної плати на 19 % нижче середнього рівня по економіці.<br>4. Площа органічних угідь ↑ на 79 %, кількість господарств ↑ на 4 %.<br>5. Обсяг реалізації укр. органічної продукції ↑ на 16 %.<br>6. Обсяг утворених відходів ↑ на 16 %; частка спалених і утилізованих відходів – 44 %. | 1. Кількість працівників ↑ на 8,9 % що вище державного показника (+1,5 %); продуктивність праці ↓.<br>2. У рослинництві зайнято 81,2 % с/г працівників.<br>3. Рівень заробітної плати на 17,9 % нижче середнього рівня по економіці.<br>4. Площа органічних угідь ↓ на 26 %, кількість господарств ↓ на 9,4 %.<br>5. Обсяг реалізації української органічної продукції ↑ на 5 %; у її структурі домінує молочна продукція (44 %), овочі та фрукти (15 %), борошно й крупи (10 %).<br>6. Сфера поводження з відходами є інвестиційно незабезпеченою. |
| <b>Продовольчі</b> | 1. Кількість працівників ↓ на 18,7 %; темп скорочення <i>вищий</i> , ніж в агроринках; продуктивність праці ↓.<br>2. Частка зайнятих на МСП – 73,7 %.<br>3. Найбільше зайнятих – у виробництві хлібобулочних виробів (21,4 %) і м'яса (19,9 %).<br>4. Рівень заробітної плати в промисловості на 5,9 % вищий середнього рівня по економіці.                                                                                                                                                                                                                     | 1. Кількість працівників ↓ на 0,6 %; темп скорочення <i>нижчий</i> , ніж в агроринках; продуктивність праці ↑.<br>2. Частка зайнятих на МСП ↓ до 73,2 %.<br>3. Частка працівників у молочній пром. – 12,3 %, олійно-жировій – 8,5 %.<br>4. Рівень заробітної плати в промисловості на 5,4 % вищий середнього рівня по економіці.                                                                                                                                           | 1. Кількість працівників ↑ на 0,6 %, що нижче державного показника; продуктивність праці ↓.<br>2. Частка зайнятих на МСП ↓ до 72,9 %.<br>3. У виробництві напоїв зайнято 10,3 % працівників, харчових продуктів – 89 %.<br>4. Рівень заробітної плати в промисловості на 7,8 % вищий середнього рівня по економіці.                                                                                                                                                                                                                                 |

Джерело: сформовано автором на підставі проведеного аналізу (табл. 2 — 8).

міка в системах АПР є неоднаковою для різних типів ринків. Так, для аграрних ринків у 2022 р. темпи скорочення кількості зайнятих були нижчими, ніж по економіці в цілому (в 2023 р. співвідношення протилежне), а темпи їх зростання в 2024 р. (+8,9 %) — вищими державного показника (+1,5 %). Водночас рівень заробітної плати сільськогосподарських працівників у середньому на 18—22 % нижче середнього показника по економіці. Міжсекторальні диспропорції в оплаті праці, які мають місце в мирний і воєнний час, стримують соціальний розвиток і стале відродження сільських територій. Найбільша кількість зайнятих у рослинництві (81 %), зокрема, у зерново-олійному сегменті (79 %).

У воєнний період на продовольчих ринках темпи скорочення кількості працівників були вищими, ніж на аграрних, а темпи зростання в 2024 р. — нижчими (див. табл. 9). Водночас рівень заробітної плати зайнятих в промисловому секторі близько на 5–9 % перевищував середній показник по економіці. Найбільша кількість працюючих — в м'ясній і хлібобулочній (по 21 %), а також молочній промисловості (13 %). В умовах загроз постерігалось незначне скорочення кількості зайнятих на МСП (з 74 % в 2022 до 73 % в 2024).

Встановлено, що воєнні дії істотно вплинули на траєкторію розвитку органічного ринку

України: у 2022 р. відбулося значне падіння як площ органічних угідь (-38 %) і кількості господарств (-13 %), так і обсягів реалізації вітчизняної продукції на внутрішньому ринку (-48 %). Водночас у 2023–2024 рр. органічний ринок продемонстрував зростання основних показників, що є свідченням його адаптивності до мінливостей зовнішнього середовища. Докорінно змінилася структура реалізованих товарів на внутрішньому ринку, відображаючи його гнучку реакцію на зміну споживчого попиту в умовах війни.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розробці методичних рекомендацій до інтегрованої діагностики соціальної та екологічної компонент сталого розвитку АПР, як складової загальної системи багатовимірного оцінювання резильєнтності товарних ринків, та ідентифікації за результатами емпіричного дослідження структурно-динамічних змін і траєкторії розвитку АПР України в воєнний період. Результати дослідження можуть слугувати методичним підґрунтям для розширення методології моніторингу ЦСР України в ринковому вимірі, оцінювання економічної стійкості в контексті безпекового підходу, а також аналітичним підґрунтям для розроблення стратегій сталого й резильєнтного розвитку АПР в умовах загроз. Діагностика соціальної та екологічної динаміки релевантних ринків певних

товарів із використанням множини індикаторів, запропонованих у цій статті, та обґрунтування за її результатами механізмів і заходів збалансованого розвитку національних ринків у воєнно-повоєнний період визначає перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.

#### Література:

1. Інфляційний звіт Національного банку України за жовтень 2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku>

2. Україна: економічні орієнтири на 2026-2028 роки: консенсус-прогноз. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Жовтень 2025 р. URL: <https://me.gov.ua/view/ad731854-99d4-4850-82bb-e854b712-bc3b>

3. План Відновлення України. Матеріали робочої групи "Нова аграрна політика". Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>

4. Цілі Сталого Розвитку: Україна: Національна доповідь 2017. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с.

5. Буркинський Б.В., Андреева Н.М., Лайко О.І. та ін. Моніторинг економіко-екологічних індикаторів "зеленої" економіки України: монографія. За ред. Б.В. Буркинського. Одеса: ІПРЕД НАН України, 2019. 218 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-8762-4>

6. Буркинський Б.В., Андреева Н.М., Князев С.І. та ін. Домінанти інвестиційно-інноваційної політики природокористування національної економіки: монографія. За наук. ред. Б.В. Буркинського, Н.М. Андреевої. Одеса: ІПРЕД НАНУ, 2021. 580 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9872-9>

7. Буркинський Б.В., Андреева Н.М., Нікішина О.В. та ін. Імперативи соціально відповідального бізнесу на засадах екологізації економіки: монографія. За наук. ред. Н.М. Андреевої та О.В. Нікішиної. Одеса: ДУ ІПРЕД НАНУ, 2024. 396 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0272-0>

8. Лібанова Е.М., Гладун О.М., Лісорор Л.С. та ін. Вимірювання якості життя в Україні: аналітична доповідь. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, Програма Розвитку ООН, Мінекономіки України, 2013. 50 с. URL: [https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP\\_QoL\\_2013\\_ukr.pdf](https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf)

9. Лібанова Е.М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування та реагу-

вання. Демографія та соціальна економіка. 2024, № 4 (58). С. 3—23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>

10. Holubiev O. Institutional Mechanisms for State Regulation of Human Development in Conditions of Transformational Instability: The Green Transition, Circular Economy, and Digitalisation. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-05>

11. European Commission. Resilience Dashboards. Update Spring 2023. 53 p. URL: <https://surl.li/evtnmn>

12. Карбовська Л., Мазур Ю., Железняк, К. та ін. Формування системи управління відходами в аграрному секторі економіки України: організаційний та фінансовий аспекти. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 5 (58). С. 367—379. DOI: [10.55643/fcaptp.5.58.2024.4462](https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4462)

13. Нікішина О.В. Методичні засади оцінювання стійкості відтворювального розвитку агропродовольчих ринків. Економіка: реалії часу. 2023. № 5 (69). С. 63—76. DOI: [10.15276/ETR.05.2023.6](https://doi.org/10.15276/ETR.05.2023.6). DOI: [10.5281/zenodo.10092414](https://doi.org/10.5281/zenodo.10092414)

14. Нікішина О.В., Чеботарьова Н.Й. Методичний підхід та рекомендації до комплексного оцінювання ринку молочної продукції на засадах загрозостійкості та збалансованого розвитку. Grail of Science. 2025. № 51. С. 380—400. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.047>

15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Бізнес-статистика. URL: <https://stat.gov.ua/uk>

16. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості за видами економічної діяльності за 2012—2024 роки. 04.11.2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

17. Органічний ринок України 2024: виклики та тенденції. 15.11.2025. URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-domestic-market-2024/>

18. Органічна ініціатива. Результати опитування органічного бізнесу України (січень-лютий 2023). URL: <https://surl.li/nxgtjm>

19. Статистичний щорічник України за 2024 рік. За ред. А. В. Макаруча. Київ: Державна служба статистики України, 2025. 273 с.

#### References:

1. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report of the National Bank of Ukraine for October 2025", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku> (Accessed 2 February 2026).

2. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Ukraine: Economic Guidelines for 2026—2028: Consensus Forecast", available at: <https://me.gov.ua/view/ad731854-99d4-4850-82bb-e854b712bc3b> (Accessed 2 February 2026).

3. Ukraine Recovery Plan (2022), "Materials of the New Agrarian Policy Working Group", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> (Accessed 2 February 2026).

4. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2017), Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina: Natsional'na dopovid' [National Report. Sustainable Development Goals: Ukraine], Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

5. Burkynskyi, B.V., Andreeva, N.M. and Laiko, O.I. (2019), Monitorynh ekonomiko-ekolohichnykh indykatoriv "zelenoi" ekonomiky Ukrainy [Monitoring of economic and environmental indicators of the "green" economy of Ukraine: monograph], IPMEER NAS of Ukraine, Odesa, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-8762-4>

6. Burkynskyi B.V., Andreeva N.M. and Knyazev S.I. (2021), Dominanty investytsijno-innovatsijnoi polityky pryrodokorystuvannia natsional'noi ekonomiky [Dominants of investment and innovation policy of nature management of the national economy], IPMEER NASU, Odesa, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9872-9>

7. . Burkynskyi, B.V., Andreeva, N.M. and Nikishina, O.V. (2024), Imperatyvy sotsial'no vidpovidal'noho biznesu na zasadakh ekolohizatsii ekonomiky [Imperatives of socially responsible business on the principles of ecologization of the economy: monograph], SO "IPMEER NAS of Ukraine], Odesa, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0272-0>

8. Libanova, E.M., Gladun, O.M. and Lisohor, L.S. (2013). Vymiriuvannia iakosti zhyttia v Ukraini [Measuring the quality of life in Ukraine: analytical report], M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research of the NAS of Ukraine, UN Development Program, Ministry of Economy of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: [https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP\\_QoL\\_2013\\_ukr.pdf](https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf) (Accessed 2 February 2026).

9. Libanova, E.M. (2024), "Resilience of the socio-economic system of Ukraine to shocks caused by the war: specifics of formation and response", Demography and Social Economy, vol. 4 (58), pp. 3—23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>

10. Holubiev, O. (2025), "Institutional Mechanisms for State Regulation of Human Development in Conditions of Transformational Instability: The Green Transition, Circular Economy, and Digitalisation", Problems of Modern Transformations, Series: Economics and Management, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-05>

11. European Commission (2023). "Resilience Dashboards. Update Spring", available at: <https://surl.li/evtnmn> (Accessed 2 February 2026).

12. Karbovska, L., Mazur, Yu. and Zheleznyak, K. (2024), "Formation of a waste management system in the agricultural sector of the economy of Ukraine: organizational and financial aspects", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (58), pp. 367—379. DOI: [10.55643/fcaptp.5.58.2024.4462](https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4462)

13. Nikishyna, O.V. (2023), "Methodological principles for assessing the sustainability of the reproductive development of agro-food markets", Economics: realities of the time, vol. 5 (69), pp. 63—76. DOI: [10.15276/ETR.05.2023.6](https://doi.org/10.15276/ETR.05.2023.6). DOI: [10.5281/zenodo.10092414](https://doi.org/10.5281/zenodo.10092414).

14. Nikishyna, O.V., Chebotaryova, N.Y. (2025), "Methodological approach and recommendations for a comprehensive assessment of the dairy market based on risk tolerance and balanced development", Grail of Science, vol. 51, pp. 380—400. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.047>

15. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2026), "Business statistics", available at: <https://stat.gov.ua/uk> (Accessed 2 February 2026).

16. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Number of employees in full-time equivalent by type of economic activity for 2012-2024", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 November, 2025).

17. Organicinfo (2024), "Organic market of Ukraine 2024: challenges and trends", available at: <https://organicinfo.ua/news/organic-domestic-market-2024/> (Accessed 15 November, 2025).

18. Organic initiative (2023), "Results of the survey of organic business of Ukraine (January-February 2023)", available at: <https://surl.li/nxgtjm> (Accessed 15 November, 2025).

19. Makarchuk, A. V. (2025), Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2024 rik [Statistical yearbook of Ukraine for 2024], State Statistics Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Процеcеновано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



УДК 332.2:332.3

**А. М. Третяк,**

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

Білоцерківський національний аграрний університет

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

**В. М. Третяк,**

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

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

**Н. О. Капінос,**

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.16

## **ПРОБЛЕМИ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ТА ОЦІНКИ НАНЕСЕНОЇ ШКОДИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЮ НА ТЕРИТОРІЯХ, ЩО ЗАЗНАЛИ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ РОСІЇ В УКРАЇНІ**

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

### **LAND INVENTORIES PROBLEMS AND ASSESSMENT OF DAMAGE TO LAND USE IN TERRITORIES EXPERIENCED BY RUSSIAN MILITARY ACTIONS IN UKRAINE**

У статті обґрунтовано, що для здійснення інвентаризації стану земель із знищеним або пошкодженим ґрунтовим та рослинним покривом внаслідок військової агресії російської федерації, необхідна класифікація можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів. Зокрема, запропоновано 7 класів можливого потенційного відновлення земель (ґрунтів). Звернуто увагу на конфліктність нормативних актів щодо визначення шкоди від пошкодження і знищення родючого шару ґрунту. Обґрунтовано, що найбільш об'єктивними є два підходи визначення нанесеної шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) та визначення нормативів вартості їх відновлення: 1) згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 р. № 1279 "Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню", проіндексованих по курсу долара станом на 30.12.2022 р.; 2) розрахунку капіталізованої відтворювальної вартості у сфері економіки землекористування з використанням середньої ринкової вартості відчужених земельних ділянок на земельному ринку. Проте, такі пропозиції, необхідно врегулювати постановою Кабінету Міністрів України.

The article substantiates that in order to carry out an inventory of the state of lands with destroyed or damaged soil and vegetation cover as a result of the military aggression of the Russian Federation, it is necessary to classify the possible potential restoration and further targeted use of land resources. In particular, 7 classes of possible potential restoration of lands (soils) are proposed: 1st without changing the targeted use = requiring agro-reclamation works in agriculture for 1–3 years; 2nd without changing the targeted use with certain restrictions — requiring agro-reclamation works in agriculture for 1–3 years with a restriction on the cultivation of certain crops used for human nutrition; 3rd without changing the targeted use — requiring reclamation and restoration for 1–3 years; 4th without changing the targeted use with certain restrictions — requiring reclamation and restoration for 1–3 years with a restriction on the cultivation of certain crops used for human nutrition; 5th with a change in intended use — require reclamation and restoration within 1–3 years; 6th with a change in intended use — require reclamation and restoration within 4–7 years; 7th with a change in intended use — require reclamation and restoration for more than 7 years. Considering that soils (soil and vegetation cover) are one of the main components of land resources used for food production and are a factor in climate change, the assessment of damage to land use in the territories affected by Russian military actions in Ukraine should be carried out on the basis of the theory of the value of environmental assets and economic assets. At the same time, attention is drawn to the conflict of regulatory acts regarding the determination of damage from damage and destruction of the fertile soil layer. It is substantiated that the most objective are two approaches to determining the damage caused to land resources (including soils) and determining the norms of the cost of their restoration: 1) according to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 17, 1997 No. 1279 "On the size and procedure for determining losses of agricultural and forestry production subject to compensation", indexed to the dollar exchange rate as of December 30, 2022; 2) calculation of the capitalized replacement value in the field of land use economics using the average market value of alienated land plots on the land market. However, such proposals must be regulated by a resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine.

*Ключові слова: інвентаризація земель, оцінка шкоди, ґрунти, земля, землекористування, економічні активи, екологічні активи, вартість відновлення.*

*Key words: land inventories, damage assessment, soils, land, land use, economic assets, environmental assets, cost of restoration.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Враховуючи, що агресивна війна російської федерації на території України ведеться з порушенням норм міжнародного права, вчиняючи злочини проти мирного населення країни та розрушуючі дії щодо землекористування населених пунктів, цивільної інфраструктури, земельних і інших природних ресурсів, у повоєнний період є необхідним здійснення значних масштабних відновлювальних соціально-економічних, екологічних, містобудівних, сільськогосподарських та інших заходів, які відносяться до сфери землеустрою і містобудування. Крім того, необхідне документування завданої їм майнової шкоди внаслідок російської воєнної агресії на території України для подальшого стягнення з країни-агресора за проектом "Росія заплатить", відповідних судових рішень та інших ініціатив справедливості. Відповідно, у післявоєнний період необхідне врегулювання поняття відновлювальних землепорядних та містобудівних робіт, строки та зміст заходів, які повинні виконуватися в межах такого відповідного періоду, а також повноваження відповідного органу на прийняття рішення про його початок та завершення, яке на сьогодні в законодавстві відсутнє. В цьому зв'язку, необхідно сформулювати нові терміни

щодо землекористування, яке зазнало збитків від воєнних дій.

За підрахунками Держекоінспекції, до загальної суми збитків 6 трлн грн входять: 1,29 трлн грн — шкода ґрунтам; 967 млрд грн — шкода атмосферному повітрю; 117,8 млрд грн — забруднення та засмічення водних ресурсів; 3,63 трлн грн — руйнування територій природно-заповідного фонду [1]. Згідно з правом міжнародної відповідальності держав, звичаєві норми якого здебільшого систематизовані в Статтях про відповідальність держав за міжнародно-протиправні діяння (ARSIWA), держава, що вчиняє такі діяння, має припинити їх та відшкодувати збитки в повному обсязі. Це так звані воєнні репарації, які російська федерація має виплатити Україні, що потребує створення в Україні відповідного інституціонального забезпечення для фіксування і оцінки нанесеної шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) та визначення нормативів вартості їх відновлення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оприлюднення проблем інвентаризації земель та оцінки нанесеної

**Таблиця 1. Класифікація можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів із знищеним або пошкодженим ґрунтовим та рослинним покривом**

| № п/п | Клас можливого потенційного відновлення                    | Заходи можливого потенційного відновлення                                                                                                                          | Можливе цільове використання                        |
|-------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1     | 1-й без зміни цільового використання                       | Агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки                                                                                                       | Існуюче                                             |
| 2     | 2-й без зміни цільового використання з певними обмеженнями | Агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки з обмеженням вирощування окремих культур, що використовуються для харчування людей                    | Існуюче з обмеженнями                               |
| 3     | 3-й без зміни цільового використання                       | Рекультиваційні та агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки                                                                                    | Існуюче                                             |
| 4     | 4-й без зміни цільового використання з певними обмеженнями | Рекультиваційні та агромеліоративні в сільському господарстві протягом 1-3 роки з обмеженням вирощування окремих культур, що використовуються для харчування людей | Існуюче з обмеженнями                               |
| 5     | 5-й із зміною цільового використання                       | Рекультиваційні та меліоративні в лісовому господарстві протягом 1-3 роки                                                                                          | Для лісогосподарських потреб                        |
| 6     | 6-й із зміною цільового використання                       | Рекультиваційні та меліоративні в лісовому господарстві протягом 4-7 років                                                                                         | Для лісогосподарських потреб                        |
| 7     | 7-й із зміною цільового використання                       | Рекультиваційні та меліоративні в лісовому або водному господарстві чи житловому фонді протягом > 7 р.                                                             | Визначається в установленому законодавством порядку |

шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) і визначення нормативів вартості їх відновлення на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні та шляхів їх вирішення.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Враховуючи, що згідно статті 1 закону України "Про землеустрій" [2] землеустрій та землепорядкування — це "сукупність соціально-економічних та екологічних заходів, спрямованих на регулювання земельних відносин та раціональну організацію території адміністративно-територіальних одиниць, суб'єктів господарювання, ..." виникла потреба розроблення нового виду землепорядкової документації для територіально-просторового відновлення землекористування та розміщеного в його межах земельних ресурсів тощо. Одночасно статтею 35 закону України "Про землеустрій" [2] передбачено, що для встановлення місця розташування об'єктів землеустрою, їхніх меж, розмірів, правового статусу, виявлення і консервації деградованих сільськогосподарських угідь і забруднених земель проводиться інвентаризація земель.

В цьому зв'язку, виникла необхідність розроблення відповідних нормативно-методичних документів для територій сільських територіаль-

них громад, зокрема "порядку інвентаризації земельних ділянок та ідентифікації прав на землю і інші природні ресурси, знищених або пошкоджених внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій та терористичних актів" та "методики та порядку оцінки вартості збитків завданих землекористуванню (земельним ділянкам, продуктивному потенціалу земельних (ґрунтових) та інших природних ресурсів, біорізноманіттю і майну (крім будівель та споруд), яке знищено або пошкоджено внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій та терористичних актів" [3].

Інвентаризація земель проводиться згідно порядку проведення інвентаризації земель затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 476 [4] Разом з тим, вказаним порядком не передбачена ідентифікації прав на земельні ділянки та розміщені в їх межах інші природні ресурси, знищених або пошкоджених внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій та терористичних актів. Для ідентифікації прав на земельні ділянки та розміщені в їх межах інші природні ресурси використовуються відомості Державного земельного кадастру.

Разом з тим, основні наслідки для екосистеми землекористування пов'язані із ґрунтовим та рослинним покривом із-за механічних, фізичних та хімічних впливів [5]. Тому, для

здійснення інвентаризації стану земель із знищеним або пошкодженим ґрунтовим та рослинним покривом внаслідок військової агресії російської федерації, необхідна класифікація можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів (табл. 1).

Отже, в межах виділених класів можливо-го потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів, вартість відновлення буде різною у зв'язку із різною вартістю необхідних заходів. Відповідно, в межах результатів інвентаризації буде одержана інформація для прогнозування потреби коштів для відновлення земель.

В цьому зв'язку розглянемо окремі визначення термінів "ґрунт", "деградація ґрунтів", "забруднення ґрунтів", "земля", "деградація земель" визначених законом України "Про охорону земель", зокрема: "ґрунт — природно-історичне органо-мінеральне тіло, що утворилося на поверхні земної кори і є осередком найбільшої концентрації поживних речовин, основою життя та розвитку людства завдяки найціннішій своїй властивості — родючості; degradaція ґрунтів — погіршення корисних властивостей та родючості ґрунту внаслідок впливу природних чи антропогенних факторів; забруднення ґрунтів — накопичення в ґрунтах речовин, які негативно впливають на їх родючість та інші корисні властивості; земля — поверхня суші з ґрунтами, корисними копалинами та іншими природними елементами, що органічно поєднані та функціонують разом з нею; degradaція земель — природне або антропогенне спрощення ландшафту, погіршення стану, складу, корисних властивостей і функцій земель та інших органічно пов'язаних із землею природних компонентів" [6]. Разом з тим, під егідою Організації Об'єднаних Націй, Європейської комісії, Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародного валютного фонду та Групи Світового банку розроблено статистичний інструментарій "Центральна основа Системи природно-економічного обліку" у якому застосовуються такі терміни в галузі природно-економічного обліку, зокрема: "земля — це унікальний природний актив, що є простір, в якому протікають економічна діяльність і природні процеси, і в межах якого зосереджені активи довкілля та економічні активи; землекористування відображає як а) види діяльності, так і б) інституційні механізми, введені в даному районі з метою економічного виробництва

або підтримки та відновлення екологічних функцій; земельний покрив (ґрунтово-рослинний покрив) являє собою фізичний і біологічний покрив поверхні Землі, що спостерігається, і включає покриті природною рослинністю і абіотичні (неживі) поверхні" [7].

Враховуючи, що ґрунти (ґрунтово-рослинний покрив) є одним із основних складових земельних ресурсів, які використовуються для виробництва продовольства та є фактором зміни клімату, оцінка нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні, повинна здійснюватися на засадах теорії вартості активів довкілля та економічних активів.

За дослідженням українських вчених актив "це накопичений запас вартості, що приносить економічну вигоду або низку економічних вигод економічному активу власника як наслідок володіння ним або використання його протягом певного періоду часу. Активи екосистем землекористування: суміжні простори певного типу екосистеми землекористування, що характеризується певним набором біотичних та абіотичних компонентів, та їх взаємодія" [8].

Теорія вартості активів довкілля, а відповідно і екосистем землекористування, нами розглядається як складний (природна складова, інтелектуальна та майнова складові) земельний капітал [9], що надає екосистемні послуги, оцінюючи їх через загальну економічну цінність (пряме, непряме використання та цінність існування). На відміну від економічних активів (земля як основний засіб виробництва), які мають ринкову ціну, активи довкілля в частині екосистем землекористування потребують спеціальних методів оцінки (наприклад, не ринкова оцінка вартості) для включення в економічне виробництво. До основних аспектів їх взаємодії належать: 1) Активи довкілля екосистем землекористування (природна складова земельного капіталу) включають земельні ресурси, що забезпечують виробництво продовольства та їх ґрунтово-рослинний покрив, який впливає на зміни клімату і якість життя. Їх цінність часто не відображена в ринкових цінах, але є критичною для сталого розвитку. 2) Економічні активи: Це земельні ресурси, що використовуються для виробництва продовольства (земля як основний засіб виробництва, права) та рослинного покриву, і які приносять економічну вигоду. Вони характеризуються ризиком, фактором часу та ліквідністю. 3) Оцінка нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні поєднує екологічний та економічний підходи

Таблиця 2. Регламентуючі параметри та методи оцінки активів довкілля екосистем землекористування

| Активи (екосистемна послуга)       | Метод оцінки             | Регламентуючі параметри оцінки                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Депонування CO <sub>2</sub>        | непрямої ринкової оцінки | лісорослини (частка хвойних насаджень, поглинаюча здатність (вуглецю) лісів); фінансова (світова ціна тонни CO <sub>2</sub> за даними Кіотського протоколу)                                                                            |
| Захист від ерозії земель (грунтів) | компенсаційних витрат    | лісорослини (площа хвойних лісів); фінансові (ціни на передбачувані рослинні продукти, наприклад, зернобобові)                                                                                                                         |
| Збереження біорізноманіття         | компенсаційних витрат    | екологічні (число таксонів, що особливо охороняються, занесених до Червоної книги); фінансові (орієнтовні витрати на відновлення таксону)                                                                                              |
| Рекреація і оздоровлення           | прямих витрат            | об'ємні (потік відпочиваючих на територіях ПЗФ (національний парк, біосферний заповідник тощо); фінансові (витрати на транспорт, супровід груп, харчування груп, проживання у готелі до та після ековідпочинку та сувенірну продукцію) |

Джерело: [10].

для раціонального землекористування, де вартість активів екосистем землекористування (в т. ч. ґрунтів) оцінюється через витрати на їх відтворення або запобігання шкоді. Інтеграція цих теорій дозволяє врахувати, що деградація (виснаження) активів екосистем землекористування (в т. ч. ґрунтів) знижує реальну вартість економічних активів у довгостроковій перспективі.

Українськими вченими запропоновані регламентуючі параметри та методи оцінки вартості екосистемних послуг землекористування як активів довкілля екосистем землекористування (табл. 2) [10].

Згідно пункту 9 Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації [11] починаючи з 19 лютого 2014 року, встановлюється: шкода, завдана земельним ресурсам — напрям, що включає шкоду від пошкодження і знищення родючого шару ґрунту та шкоду, зумовлену забрудненням і засміченням земельних ресурсів. До основних показників, які оцінюються віднесено: "витрати на рекультивацію земель, які були порушені внаслідок бойових дій, будівництво, облаштування та утримання інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, огорож, прикордонних знаків, прикордонних просік, комунікацій для облаштування державного кордону; шкода, завдана ґрунтам та земельним ділянкам внаслідок забруднення ґрунтів речовинами, які негативно впливають на їх родючість та інші корисні властивості" [12] та шкода, завдана ґрунтам та земельним ділянкам внаслідок засмічення земельних ділянок [12].

Також, прийнята "Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану" [13], яка застосовується для визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам у наслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану. Новелами цієї Методики є те, що в основу визначення вартості нанесеної шкоди від забруднення ґрунтів покладено питомі витрати на ліквідацію наслідків забруднення ґрунтів, нормативну грошову оцінку земель та вартість рекультивації, що є затрудненим підходом для розрахунків та у ситуації нестабільності економіки в країні.

Разом з тим, треба звернути увагу на конфліктність нормативних актів щодо визначення шкоди від пошкодження і знищення родючого шару ґрунту. Так, "Методикою визначення шкоди та збитків, завданих земельному фонду України внаслідок збройної агресії Російської Федерації" затвердженою наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України 18 травня 2022 року № 295 [14] також не врегульовано визначення шкоди від пошкодження і знищення родючого шару ґрунту.

Адже, коли йде мова про "пошкодження і знищення родючого шару ґрунту", то під цими термінами розуміється [3]: 1) пошкодженням землекористуванням вважається земельна ділянка, в межах якої пошкоджено продуктивний потенціал земельних (ґрунтових) та інших природних ресурсів, біорізноманіття і майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської феде-

рації, та може бути відновлене, зокрема шляхом здійснення земельних поліпшень, що не потребують значних капітальних витрат; 2) знищенням (зруйнованим) землекористуванням вважається земельна ділянка, в межах якої знищено (зруйновано) продуктивний потенціал земельних (грунтових) та інших природних ресурсів, біорізноманіття і майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації, та відновлення якого, необхідне шляхом рекультивациі земель чи здійснення інших земельних поліпшень або переведення для іншого використання чи довгострокову консервацію.

Оскільки, внаслідок будівництва протиоборонних укріплень та інших військових дій пошкоджено та знищено ґрунтовий компонент екосистеми землекористування. Під ґрунтовим компонентом екосистеми землекористування розуміється обмежений простором прояв процесів ґрунтоутворення, який оцінюється та нормується з урахуванням природних властивостей ґрунтів, екологічного стану та виконуваних у природі екологічних функцій.

Статтею 207 Земельного кодексу України [15] до 2020 р. було визначено умови відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва, а саме: 1) втрати сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва включають втрати сільськогосподарських угідь, лісових земель та чагарників, а також втрати, завдані обмеженням у землекористуванні та погіршенням якості земель. Втрати сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва визначалися у порядку, визначеному постановою Кабінету Міністрів України "Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню" [16].

Однак, законом України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель" від 17 червня 2020 р. № 711-IX [17] внесено зміни до статті 207 земельного кодексу України що стосуються відшкодування втрат сільськогосподарського виробництва при зміні цільового призначення земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Так, зокрема визначено, що "Втрати сільськогосподарського виробництва, що відшкодовуються при зміні цільового призначення земельних ділянок сільськогосподарського призначення, внаслідок якої земельні ділянки переводяться до земель інших категорій, становлять 30 відсотків різниці між нормативною грошовою оцінкою відповідної земельної ділянки після та до зміни її цільового призначення" [18]. У випад-

ку оцінки стану ґрунтів пошкоджених чи знищених внаслідок військових дій російської федерації цей підхід застосувати не можливо.

Разом з тим, на наш погляд, при оцінці стану ґрунтів пошкоджених чи знищених внаслідок бойових дій мова повинна вестись про альтернативну (відтворювальну) вартість збереження (відтворення) земельних (грунтових) та інших природних ресурсів, обумовлена адекватним (еколого-орієнтованим) напрямом економічного зростання (чи збитків). Базовою основою відтворювальної вартості є відтворювальна рента, яка є носієм і екологічного та економічного ефекту та в результаті капіталізації виражає капітальну еколого-економічну вартість (цінність) земельних (грунтових) та інших природних ресурсів, що обумовлена ефективністю відтворення їх екологічної складової в системі землекористування.

Відтворювальна рента в системі землекористування має свою процедуру обчислення: на основі диференціальної земельної ренти, зниженої норми дисконту та методу капіталізації (дисконтування) знаходиться капітальна величина відтворювальної ренти, а потім виділяється екологічна рента. Формула визначення капіталізованої відтворювальної ренти (вартості) ( $V_{в.з}$ ) виглядає наступним чином [3]:

$$V_{в.з} = [R_{дз} + R_{дз} (Кен / Кек) - 1] / Кен \quad (1),$$

де  $R_{дз}$  — щорічна диференціальна земельна рента;

$Кен$  — капіталізатор економічної сфери землекористування (прийнятий для нормативної грошової оцінки на рівні 0,03 а для ринкової (експертної) на рівні 0,05));

$Кек$ -капіталізатор екологічної сфери землекористування (приймається на рівні 0,01 (100 років відтворення в природних умовах) для ґрунтів сільськогосподарських угідь); для лісових земель на рівні 0,02 (50 років відтворення лісової рослинності).

Відповідно, вартість втрат сільськогосподарських земель від знищення (забруднення) ґрунтового покриву, які підлягають відшкодуванню ( $V_{в.с.г.з}$ ), може бути визначена за формулою:

$$V_{в.с.г.з} = V_{е.а.з} + V_{в.з} \quad (2),$$

де  $V_{е.а.з}$  — економічна вартість активів землекористування, яка характеризується нормативною грошовою оцінкою сільськогосподарських земель або середньою ринковою вартістю відчужених земельних ділянок сільськогосподарського призначення.

Нами здійснено порівняння різних підходів щодо визначення нормативів відновлення втрат ґрунтового покриву, які необхідні для прогнозування вартості відновлення знищених (заб-



Таблиця 3. Порівняльна характеристика нормативів вартості відновлення сільськогосподарських земель від знищення (забруднення) земель (грунтового покриття)

| № п/п                   | Назва областей    | Нормативи вартості відновлення втрат ґрунтового покриття ріллі, тис. грн за 1 га |                                                                               |                                                                     |                                                                                    |                   |
|-------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                         |                   | згідно постанови КМУ від 17.11.1997 р. № 1279                                    | згідно постанови КМУ від 17.11.1997 р. № 1279 проіндексовані по курсу долара* | згідно підходу розрахунку відтворювальної вартості за НГО, тис. грн | згідно підходу розрахунку відтворювальної вартості при ринковій вартості, тис. грн |                   |
|                         |                   |                                                                                  |                                                                               |                                                                     | станом на 2022 р.                                                                  | станом на 2025 р. |
| 1                       | АР Крим           | 96,59                                                                            | 1901,86                                                                       | 99,6                                                                | -                                                                                  | -                 |
| 2                       | Вінницька         | 108,25                                                                           | 2131,44                                                                       | 105,03                                                              | 286,6                                                                              | 374,1             |
| 3                       | Волинська         | 110,64                                                                           | 2178,50                                                                       | 80,33                                                               | 211,7                                                                              | 299,9             |
| 4                       | Дніпропетровська  | 82,87                                                                            | 1631,71                                                                       | 119,15                                                              | 219,4                                                                              | 266,3             |
| 5                       | Донецька          | 91,04                                                                            | 1792,58                                                                       | 123,11                                                              | 162                                                                                | 190               |
| 6                       | Житомирська       | 80,8                                                                             | 1590,95                                                                       | 78,49                                                               | 198,4                                                                              | 283,1             |
| 7                       | Закарпатська      | 135,58                                                                           | 2669,57                                                                       | 105,44                                                              | 267,7                                                                              | 456,7             |
| 8                       | Запорізька        | 69,37                                                                            | 1365,90                                                                       | 94,91                                                               | 169                                                                                | 176               |
| 9                       | Івано-Франківська | 111,19                                                                           | 2189,33                                                                       | 100,01                                                              | 589                                                                                | 862               |
| 10                      | Київська          | 116,74                                                                           | 2298,61                                                                       | 102,04                                                              | 579,2                                                                              | 624               |
| 11                      | Кіровоградська    | 82,0                                                                             | 1614,58                                                                       | 126,69                                                              | 207,5                                                                              | 257,9             |
| 12                      | Луганська         | 65,89                                                                            | 1297,37                                                                       | 104,75                                                              | 199,8                                                                              | 161,3             |
| 13                      | Львівська         | 109,55                                                                           | 2157,04                                                                       | 78,85                                                               | 539,3                                                                              | 689,1             |
| 14                      | Миколаївська      | 65,78                                                                            | 1295,21                                                                       | 104,38                                                              | 185,8                                                                              | 207,5             |
| 15                      | Одеська           | 75,36                                                                            | 1483,84                                                                       | 122,69                                                              | 223,6                                                                              | 254,4             |
| 16                      | Полтавська        | 95,4                                                                             | 1878,43                                                                       | 119,79                                                              | 244,6                                                                              | 360,8             |
| 17                      | Рівненська        | 121,1                                                                            | 2384,46                                                                       | 80,92                                                               | 351                                                                                | 360,1             |
| 18                      | Сумська           | 97,47                                                                            | 1919,18                                                                       | 103,23                                                              | 175,3                                                                              | 231,3             |
| 19                      | Тернопільська     | 124,58                                                                           | 2452,98                                                                       | 113,58                                                              | 293,6                                                                              | 469,3             |
| 20                      | Харківська        | 86,25                                                                            | 1698,26                                                                       | 128,3                                                               | 215,9                                                                              | 241,1             |
| 21                      | Херсонська        | 77,43                                                                            | 1524,60                                                                       | 92,47                                                               | 199,8                                                                              | 158,5             |
| 22                      | Хмельницька       | 107,92                                                                           | 2124,94                                                                       | 120,21                                                              | 261,4                                                                              | 348,9             |
| 23                      | Черкаська         | 122,95                                                                           | 2420,89                                                                       | 134,79                                                              | 250,9                                                                              | 322,3             |
| 24                      | Чернівецька       | 139,94                                                                           | 2755,42                                                                       | 133                                                                 | 286,6                                                                              | 397,9             |
| 25                      | Чернігівська      | 93,33                                                                            | 1837,67                                                                       | 90,68                                                               | 188,6                                                                              | 241,8             |
| В середньому по Україні |                   | 98,7                                                                             | 1 943,8                                                                       | 107,3                                                               | 354,4                                                                              | 343,1             |

\*Станом на 02.07.1997 р. 1 дол. США = 1,857 грн [18].

Станом на 30.12.2022 р. 1 дол. США = 36,5686 грн [19].

Таблиця 4. Вихідні дані про нормативи відновлення та вартість орних земель за різними джерелами

| № п/п | Назва областей    | Нормативи відновлення втрат та вартість орних земель, тис. грн за 1 га |                                                                               |                                                   |                                                                |                                                                 |                                                    |
|-------|-------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|       |                   | згідно постанови КМУ від 17.11.1997 р. № 1279                          | згідно постанови КМУ від 17.11.1997 р. № 1279 проіндексовані по курсу долара* | нормативна грошова оцінка ріллі станом на 2022 р. | нормативна грошова оцінка забудованих земель станом на 2022 р. | різниця нормативної грошової оцінки забудованих земель та ріллі | середня вартість 1 га відчужених земельних ділянок |
| 1     | 2                 | 3                                                                      | 4                                                                             | 5                                                 | 6                                                              | 7                                                               | 8                                                  |
| 1     | АР Крим           | 96,59                                                                  | 796,2                                                                         | 26,00                                             | 1240                                                           | 1214                                                            | -                                                  |
| 2     | Вінницька         | 108,25                                                                 | 795,8                                                                         | 27,18                                             | 1240                                                           | 1212,82                                                         | 43,8                                               |
| 3     | Волинська         | 110,64                                                                 | 797,5                                                                         | 21,81                                             | 1240                                                           | 1218,19                                                         | 33,1                                               |
| 4     | Дніпропетровська  | 82,87                                                                  | 794,9                                                                         | 30,25                                             | 1240                                                           | 1209,75                                                         | 34,2                                               |
| 5     | Донецька          | 91,04                                                                  | 1022,7                                                                        | 31,11                                             | 2680                                                           | 2648,89                                                         | 26,0                                               |
| 6     | Житомирська       | 80,8                                                                   | 581,6                                                                         | 21,41                                             | 1200                                                           | 1178,59                                                         | 31,2                                               |
| 7     | Закарпатська      | 135,58                                                                 | 795,8                                                                         | 27,27                                             | 1240                                                           | 1212,73                                                         | 41,1                                               |
| 8     | Запорізька        | 69,37                                                                  | 796,5                                                                         | 24,98                                             | 1240                                                           | 1215,02                                                         | 27,0                                               |
| 9     | Івано-Франківська | 111,19                                                                 | 796,2                                                                         | 26,09                                             | 1240                                                           | 1213,91                                                         | 87,0                                               |
| 10    | Київська          | 116,74                                                                 | 796,0                                                                         | 26,53                                             | 1240                                                           | 1213,47                                                         | 85,6                                               |
| 11    | Кіровоградська    | 82,0                                                                   | 794,4                                                                         | 31,89                                             | 1240                                                           | 1208,11                                                         | 32,5                                               |
| 12    | Луганська         | 65,89                                                                  | 795,9                                                                         | 27,12                                             | 1240                                                           | 1212,88                                                         | 31,4                                               |
| 13    | Львівська         | 109,55                                                                 | 1025,6                                                                        | 21,49                                             | 2680                                                           | 2658,51                                                         | 79,9                                               |
| 14    | Миколаївська      | 65,78                                                                  | 579,9                                                                         | 27,04                                             | 1200                                                           | 1172,96                                                         | 29,4                                               |
| 15    | Одеська           | 75,36                                                                  | 794,7                                                                         | 31,02                                             | 1240                                                           | 1208,98                                                         | 34,8                                               |
| 16    | Полтавська        | 95,4                                                                   | 578,9                                                                         | 30,39                                             | 1200                                                           | 1169,61                                                         | 37,8                                               |
| 17    | Рівненська        | 121,1                                                                  | 797,4                                                                         | 21,94                                             | 1240                                                           | 1218,06                                                         | 53,0                                               |
| 18    | Сумська           | 97,47                                                                  | 580,0                                                                         | 26,79                                             | 1200                                                           | 1173,21                                                         | 27,9                                               |
| 19    | Тернопільська     | 124,58                                                                 | 795,3                                                                         | 29,04                                             | 1240                                                           | 1210,96                                                         | 44,8                                               |
| 20    | Харківська        | 86,25                                                                  | 794,3                                                                         | 32,24                                             | 1240                                                           | 1207,76                                                         | 33,7                                               |
| 21    | Херсонська        | 77,43                                                                  | 580,7                                                                         | 24,45                                             | 1200                                                           | 1175,55                                                         | 31,4                                               |
| 22    | Хмельницька       | 107,92                                                                 | 794,9                                                                         | 30,48                                             | 1240                                                           | 1209,52                                                         | 40,2                                               |
| 23    | Черкаська         | 122,95                                                                 | 793,9                                                                         | 33,65                                             | 1240                                                           | 1206,35                                                         | 38,7                                               |
| 24    | Чернівецька       | 139,94                                                                 | 1022,0                                                                        | 33,26                                             | 2680                                                           | 2646,74                                                         | 43,8                                               |
| 25    | Чернігівська      | 93,33                                                                  | 580,8                                                                         | 24,06                                             | 1200                                                           | 1175,94                                                         | 29,8                                               |

Джерело: [20].

Таблиця 5. Капіталізована відтворювальна рента у сфері економіки землекористування за даними ринкової вартості орних сільськогосподарських земель

| № п/п | Назва областей    | Середня ринкова вартість 1 га відчужених* земельних ділянок, тис. грн, станом на |              | Диференціальна земельна рента у сфері економіки землекористування ( $Rdз$ ), тис. грн, станом на |              | Капіталізована відтворювальна рента (вартість) у сфері економіки землекористування ( $Vвз$ ), тис. грн, 2025 р. |              |
|-------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|       |                   | 2022 р.                                                                          | 2025 р.      | 2022 р.                                                                                          | 2025 р.      | 2022 р.                                                                                                         | 2025 р.      |
| 1     | 2                 | 3                                                                                | 4            | 5                                                                                                | 6            | 7                                                                                                               | 8            |
| 1     | Вінницька         | 43,8                                                                             | 56,3         | 2,19                                                                                             | 2,815        | 242,8                                                                                                           | 317,8        |
| 2     | Волинська         | 33,1                                                                             | 45,7         | 1,655                                                                                            | 2,285        | 178,6                                                                                                           | 254,2        |
| 3     | Дніпропетровська  | 34,2                                                                             | 40,9         | 1,71                                                                                             | 2,045        | 185,2                                                                                                           | 225,4        |
| 4     | Донецька          | 26,0                                                                             | 30,0         | 1,3                                                                                              | 1,5          | 136                                                                                                             | 160          |
| 5     | Житомирська       | 31,2                                                                             | 43,3         | 1,56                                                                                             | 2,165        | 167,2                                                                                                           | 239,8        |
| 6     | Закарпатська      | 41,1                                                                             | 68,1         | 2,055                                                                                            | 3,405        | 226,6                                                                                                           | 388,6        |
| 7     | Запорізька        | 27,0                                                                             | 28,0         | 1,35                                                                                             | 1,4          | 142                                                                                                             | 148          |
| 8     | Івано-Франківська | 87,0                                                                             | <b>126,0</b> | 4,35                                                                                             | 6,3          | 502                                                                                                             | 736          |
| 9     | Київська          | 85,6                                                                             | 92,0         | 4,28                                                                                             | 4,6          | 493,6                                                                                                           | 532          |
| 10    | Кіровоградська    | 32,5                                                                             | 39,7         | 1,625                                                                                            | 1,985        | 175                                                                                                             | 218,2        |
| 11    | Луганська         | 31,4                                                                             | 25,9         | 1,57                                                                                             | 1,295        | 168,4                                                                                                           | 135,4        |
| 12    | Львівська         | 79,9                                                                             | <b>101,3</b> | 3,995                                                                                            | 5,065        | 459,4                                                                                                           | 587,8        |
| 13    | Миколаївська      | 29,4                                                                             | 32,5         | 1,47                                                                                             | 1,625        | 156,4                                                                                                           | 175          |
| 14    | Одеська           | 34,8                                                                             | 39,2         | 1,74                                                                                             | 1,96         | 188,8                                                                                                           | 215,2        |
| 15    | Полтавська        | 37,8                                                                             | 54,4         | 1,89                                                                                             | 2,72         | 206,8                                                                                                           | 306,4        |
| 16    | Рівненська        | 53,0                                                                             | 54,3         | 2,65                                                                                             | 2,715        | 298                                                                                                             | 305,8        |
| 17    | <b>Сумська</b>    | <b>27,9</b>                                                                      | <b>35,9</b>  | <b>1,395</b>                                                                                     | <b>1,795</b> | <b>147,4</b>                                                                                                    | <b>195,4</b> |
| 18    | Тернопільська     | 44,8                                                                             | 69,9         | 2,24                                                                                             | 3,495        | 248,8                                                                                                           | 399,4        |
| 19    | Харківська        | 33,7                                                                             | 37,3         | 1,685                                                                                            | 1,865        | 182,2                                                                                                           | 203,8        |
| 20    | Херсонська        | 31,4                                                                             | 25,5         | 1,57                                                                                             | 1,275        | 168,4                                                                                                           | 133          |
| 21    | Хмельницька       | 40,2                                                                             | 52,7         | 2,01                                                                                             | 2,635        | 221,2                                                                                                           | 296,2        |
| 22    | Черкаська         | 38,7                                                                             | 48,9         | 1,935                                                                                            | 2,445        | 212,2                                                                                                           | 273,4        |
| 23    | Чернівецька       | 43,8                                                                             | 59,7         | 2,19                                                                                             | 2,985        | 242,8                                                                                                           | 338,2        |
| 24    | Чернігівська      | 29,8                                                                             | 37,4         | 1,49                                                                                             | 1,87         | 158,8                                                                                                           | 204,4        |

Джерело: [21].

руднених) та порушених земель (грунтів) в наслідок воєнних дій на окремих територіях України російською федерацією (табл. 3—6).

Як показує аналіз даних табл. 3 найвищий норматив вартості відновлення втрат сільськогосподарських земель від знищення (забруд-

Таблиця 6. Капіталізована відтворювальна рента у сфері економіки землекористування за даними нормативної грошової оцінки орних сільськогосподарських земель

| № п/п | Назва областей    | Нормативна грошова оцінка ріллі станом на 2022 р., тис. грн | Диференціальна земельна рента у сфері економіки землекористування ( $Rdз$ ), тис. грн | Капіталізована відтворювальна рента (вартість) у сфері економіки землекористування ( $Vвз$ ), тис. грн |
|-------|-------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                 | 5                                                           | 4                                                                                     | 5                                                                                                      |
| 1     | АР Крим           | 26,00                                                       | 0,780                                                                                 | 73,60                                                                                                  |
| 2     | Вінницька         | 27,18                                                       | 0,815                                                                                 | 77,85                                                                                                  |
| 3     | Волинська         | 21,81                                                       | 0,654                                                                                 | 58,52                                                                                                  |
| 4     | Дніпропетровська  | 30,25                                                       | 0,908                                                                                 | 88,90                                                                                                  |
| 5     | Донецька          | 31,11                                                       | 0,933                                                                                 | 92,00                                                                                                  |
| 6     | Житомирська       | 21,41                                                       | 0,642                                                                                 | 57,08                                                                                                  |
| 7     | Закарпатська      | 27,27                                                       | 0,818                                                                                 | 78,17                                                                                                  |
| 8     | Запорізька        | 24,98                                                       | 0,749                                                                                 | 69,93                                                                                                  |
| 9     | Івано-Франківська | 26,09                                                       | 0,783                                                                                 | 73,92                                                                                                  |
| 10    | Київська          | 26,53                                                       | 0,796                                                                                 | 75,51                                                                                                  |
| 11    | Кіровоградська    | 31,89                                                       | 0,957                                                                                 | 94,80                                                                                                  |
| 12    | Луганська         | 27,12                                                       | 0,814                                                                                 | 77,63                                                                                                  |
| 13    | Львівська         | 21,49                                                       | 0,645                                                                                 | 57,36                                                                                                  |
| 14    | Миколаївська      | 27,04                                                       | 0,811                                                                                 | 77,34                                                                                                  |
| 15    | Одеська           | 31,02                                                       | 0,931                                                                                 | 91,67                                                                                                  |
| 16    | Полтавська        | 30,39                                                       | 0,912                                                                                 | 89,40                                                                                                  |
| 17    | Рівненська        | 21,94                                                       | 0,658                                                                                 | 58,98                                                                                                  |
| 18    | <b>Сумська</b>    | <b>26,79</b>                                                | <b>0,804</b>                                                                          | <b>76,44</b>                                                                                           |
| 19    | Тернопільська     | 29,04                                                       | 0,871                                                                                 | 84,54                                                                                                  |
| 20    | Харківська        | 32,24                                                       | 0,967                                                                                 | 96,06                                                                                                  |
| 21    | Херсонська        | 24,45                                                       | 0,734                                                                                 | 68,02                                                                                                  |
| 22    | Хмельницька       | 30,48                                                       | 0,914                                                                                 | 89,73                                                                                                  |
| 23    | Черкаська         | 33,65                                                       | 1,010                                                                                 | 101,14                                                                                                 |
| 24    | Чернівецька       | 33,26                                                       | 0,998                                                                                 | 99,74                                                                                                  |
| 25    | Чернігівська      | 24,06                                                       | 0,722                                                                                 | 66,62                                                                                                  |

нення) ґрунтового покриву, які підлягають відновленню одержаний за методичним підходом згідно постанови КМУ від 17.11. 1997 р. № 1279, дані якого проіндексовані по курсу долара станом на 2022 р. На другому місці методичний підхід згідно моделі розрахунку відтворювальної вартості при ринковій середній вартості відчужених земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Разом з тим, величина відтворювальної вартості при ринковій середній вартості відчужених земельних ділянок сільськогосподарського призначення станом на 2022 р. і 2025 р. є різною. Проте, нормативи відновлення втрат сільськогосподарських земель від знищення (забруднення) ґрунтового покриву, які підлягають відновленню, розраховані за цим підходом залежать від ринкової кон'юнктури.

За даними громадської організації "Екодія" у дослідженні "Вплив війни росії проти України на стан українських ґрунтів" вартість рекультивациі та супутніх робіт і послуг коливається в залежності від необхідної для відновлення родючого шару ґрунту і технології. Вартість рекультивациі може коливатись від \$150 (5 485 грн) до \$1 млн (36 568 600 грн) за кубічний метр, якщо мова йде про захоронення ґрунтів, що містять особливо небезпечні речовини [22]. Відповідно вартість 1 га рекультивациі може складати від 18 284,3 тис. грн до 121 895 333,3 тис. грн.

Таким чином, найбільш об'єктивними, на наш погляд, є два підходи визначення нанесеної шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) та визначення вартості їх відновлення: 1) згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 р. № 1279 "Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню", проіндексованих по курсу долара станом на 30.12.2022 р.; 2) розрахунку капіталізованої відтворювальної вартості у сфері економіки землекористування з використанням середньої ринкової вартості відчужених земельних ділянок на земельному ринку.

Проте, такі пропозиції, необхідно врегулювати постановою Кабінету Міністрів України.

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

Обґрунтовано, що для здійснення інвентаризациі стану земель із знищеним або пошкодженим ґрунтовым та рослинним покривом внаслідок військової агресії російської федерації,

необхідна класифікація можливого потенційного відновлення та подальшого цільового використання земельних ресурсів, Зокрема, запропоновано 7 класів можливого потенційного відновлення земель (ґрунтів). Враховуючи, що ґрунти (ґрунтово-рослинний покрив) є одним із основних складових земельних ресурсів, які використовуються для виробництва продовольства та є фактором зміни клімату, оцінка нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні, повинна здійснюватися на засадах теорії вартості активів довкілля та економічних активів. Обґрунтовано, що найбільш об'єктивними є два підходи визначення нанесеної шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) та визначення нормативів вартості їх відновлення: 1) згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 р. № 1279 "Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню", проіндексованих по курсу долара станом на 30.12.2022 р.; 2) розрахунку капіталізованої відтворювальної вартості у сфері економіки землекористування з використанням середньої ринкової вартості відчужених земельних ділянок на земельному ринку. Проте, такі пропозиції, необхідно врегулювати постановою Кабінету Міністрів України.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у розробленні необхідних законодавчих актів та розвитку інституціонального середовища на національному, регіональному та рівні територіальних громад щодо процесу оцінки.

### **Література:**

1. Збитки довкілля від війни перевищили 6 трильйонів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4066123-v-ukraini-sumazavdanih-dovkillu-zbitkiv-vid-vijni-perevisila-6-triljoniv.html> (дата звернення 31.01. 2026).
2. Закон України "Про землеустрій". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> (дата звернення 31.01. 2026).
3. Третяк А. М., Третяк В. М., Капінос Н. О., Гетманчик І. П., Третяк Р. А. Землевпорядкування та оцінка нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій в Україні. Агросвіт. № 11-12. 2022. с. 3-11.
4. Порядок проведення інвентаризациі земель. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 476. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/476-2019-%D0%BF#Text>

5. Третяк А.М., Третяк В.М., Капінос Н. О., Третяк Р. А. Визначення та сутність землевпорядного і екологічного нормування режиму землекористування. Ефективна економіка. 2023. № 7. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1417>.

6. Закон України "Про охорону земель". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (дата доступу 27.01. 2026).

7. Центральная основа Системы природно-экономического учета, 2012 год. Опубликовано Организацией Объединенных Наций, 2017 год [https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF\\_trans/SEEA\\_CF\\_Final\\_ru.pdf](https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf).

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

9. Третяк А.М. Земельний капітал: теоретико-методологічні основи формування та функціонування: Монографія. — Львів. СПОЛОМ, 2011. — 520 с.

10. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Місія землевпорядкування щодо розвитку екосистемних послуг в Україні. Агросвіт. № 8. 2024. с. 4-14.

11. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 326 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2022 р. № 951). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>.

12. Методика визначення розмірів шкоди, зумовленої забрудненням і засміченням земельних ресурсів через порушення природоохоронного законодавства. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища 27.10.1997 № 171 (у редакції наказу Мінприроди 04.04.2007 № 149). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0285-98#Text>.

13. Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України 04 квітня 2022 року № 167. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>.

14. Методика визначення шкоди та збитків, завданих земельному фонду України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України 18 травня 2022 року № 295. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0586-22#Text>

15. Земельний кодекс України. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>. (дата доступу 27.01. 2026).

16. Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню". Постанова Кабінету Міністрів України від 17 листопада 1997 р. N 1279 із змінами. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1279-97-%D0%BF#Text>.

17. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> (дата доступу 27.01. 2026).

18. Мінфін. Офіційний валютний курс НБУ на 2.07.1997. Електронний ресурс: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/ua/1997-07-02/> Дата звернення 13.12.2025 р.

19. Мінфін. Офіційний валютний курс НБУ на 30.12.2022. Електронний ресурс: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/currency/2022-12-30/>. Дата звернення 13.12.2025 р.

20. Держгеокадастр України. Електронний ресурс: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnnykh-vidnosyn/>.

21. Моніторинг земельних відносин. Держгеокадастр України. 2024. URL: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnnykh-vidnosyn/>. (Дата доступу 15.01. 2026 р.).

22. Рекультивация деокупованных сельгоспземель: чи є сенс проводити її під час війни? <https://delo.ua/business/rekultivaciya-deokupovanix-silgos-pzemel-ci-je-sens-provoditi-yiyi-pid-cas-viini-416485/>

#### References:

1. Ukrinform (2025), "Environmental damage from the war exceeded 6 trillion", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4066123-v-ukraini-suma-zavdanih-dovkillu-zbitkiv-vid-vijni-perevisila-6-triljoniv.html> (accessed 31. Jan. 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On land management", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/858-15> (Accessed 22 Jan 2026).

3. Tretiak, A., Tretiak, V., Kapinos, N., Getmanchyk, I. and Tretiak, R. (2022), "Land planning and assessment of damage to land use in territories affected by military operations in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 11—12, pp. 3—11.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "The procedure for land inventory", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/476-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Jan 2026).

5. Tretiak, A., Tretiak, V., Kapinos, N., Tretiak, R. (2023), "Definition and essence of land management

and environmental regulation of land use regime", Effective economy, vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1417> (Accessed 20 Jan 2026).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On Land Protection", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/96215/print147658641194-3513> (Accessed 20 Jan 2026).

7. UN (2012), "Central base. System of natural and economic accounting", available at: [https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF\\_trans/SEEA\\_CF\\_Final\\_ru.pdf](https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seeaRev/CF_trans/SEEA_CF_Final_ru.pdf) (Accessed 05 Sept 2024).

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

9. Tretiak, A. (2011), Zemel'nyy kapital: teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannya ta funktsionuvannya [Land capital: theoretical and methodological foundations of formation and functioning], SPOLOM, Lviv, Ukraine

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

11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022), "Procedure for determining harm and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>. (Accessed 20 Jan 2026).

12. Ministry of Environmental Protection of Ukraine. (1997), Order "Methodology for determining the amount of damage caused by pollution and contamination of land resources due to violations of environmental legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0285-98#Text>. (Accessed 20 Jan 2026).

13. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2022), Order "Methodology for determining the amount of damage caused to land and soil as a result of emergency situations and/or armed aggression and hostilities during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>. (Accessed 20 Jan 2026).

14. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2022), Order "Methodology for determining damage and losses caused to the land fund of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0586-22#Text>. (Accessed 20 Jan 2026).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2768&14/>. (Accessed 20 Jan. 2026).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (1997), "On the size and procedure for determining the losses of agricultural and forestry production that are subject to compensation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1279-97-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Jan. 2026).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Land Use Planning". available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> (Accessed 27. Jan. 2026).

18. Minfin (2026), "Official exchange rate of the NBU as of 07/2/1997", available at: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/ua/1997-07-02/>. (Accessed 20 Jan. 2026).

19. Minfin (2026), "Official exchange rate of the NBU as of 12/30/2022", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/curr/2022-12-30/>. (Accessed 20 Jan. 2026).

20. State Geocadastre of Ukraine. (2026), available at: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/>. (Accessed 20 Jan. 2026).

21. State Geocadastre of Ukraine. (2024), "Monitoring of land relations", available at: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/>. (Accessed 15.01. 2026).

22. delo.ua (2023), "Reclamation of deoccupied agricultural lands: does it make sense to carry it out during the war?", available at: <https://delo.ua/business/rekultivaciya-deokupovanix-silgos-pzemel-ci-je-sens-provoditi-yiyi-pid-cas-viini-416485/>. <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/> (Accessed 15.01. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

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

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

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 65.012:658:001

Г. Є. Павлова,

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

М. В. Кравченко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово  
економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6942-0914>

А. Ю. Сірко,

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.27

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

H. Pavlova,

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

M. Kravchenko,

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

A. Sirko,

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

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF FINANCIAL ANALYSIS IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Поглиблення ринкових перетворень, активізація інтеграційних процесів і посилення нестабільності зовнішнього фінансового середовища обумовлюють зростання значущості фінансової аналітики у системі управління підприємством.

Метою статті є формування та обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку фінансової аналітики в управлінні бізнесом, що забезпечують комплексну й результативну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях організаційної структури. Особлива увага приділяється інтеграції класичних методів фінансового аналізу з інноваційними цифровими інструментами, зокрема технологіями Big Data та алгоритмами машинного навчання, що набувають актуальності в умовах зростання конкуренції та економічної турбулентності.



Методологічний базис фінансової аналітики ґрунтується на синтезі системного, процесного та стратегічного підходів, що забезпечує узгодження фінансових показників із загальною моделлю управління підприємством. У дослідженні обґрунтовано напрями вдосконалення фінансової аналітики як складової управлінської системи в умовах нестабільного ринкового середовища. Доведено, що її слід розглядати не лише як інструмент ретроспективної оцінки результатів діяльності, а як стратегічну платформу підтримки управлінських рішень — від оперативного до стратегічного рівня.

Підкреслено, що фінансова аналітика є визначальним елементом стратегічного менеджменту підприємства, оскільки дає змогу здійснювати комплексну оцінку фінансового стану, виявляти сильні та проблемні аспекти діяльності, ідентифікувати ризики та визначати перспективи розвитку.

Запропоновані підходи формують інтегровану систему аналітичного забезпечення управління, яка поєднує фінансову, управлінську та стратегічну аналітику. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стабільності та посиленню конкурентних позицій підприємств. Таким чином, розвиток фінансової аналітики на засадах цифровізації є необхідною передумовою сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в сучасному економічному середовищі.

The deepening of market reforms, the intensification of integration processes, and the increasing instability of the external financial environment are leading to a rise in the importance of financial analytics in the enterprise management system.

The purpose of this article is to formulate and justify the theoretical and methodological foundations for the development of financial analytics in business management, which provide comprehensive and effective support for management decisions at all levels of the organizational structure. Particular attention is paid to the integration of classical methods of financial analysis with innovative digital tools, in particular Big Data technologies and machine learning algorithms, which are becoming increasingly relevant in the context of growing competition and economic turbulence.

The methodological basis of financial analytics is based on a synthesis of systemic, process, and strategic approaches, which ensures the alignment of financial indicators with the overall enterprise management model. The study substantiates directions for improving financial analytics as a component of the management system in an unstable market environment. It has been proven that it should be considered not only as a tool for retrospective assessment of performance, but also as a strategic platform for supporting management decisions — from the operational to the strategic level.

It is emphasized that financial analytics is a decisive element of strategic management of an enterprise, as it allows for a comprehensive assessment of the financial condition, identification of strengths and weaknesses, identification of risks, and determination of development prospects.

The proposed approaches form an integrated system of analytical support for management, combining financial, managerial, and strategic analytics. Its implementation will contribute to more efficient use of resources, strengthen financial stability, and enhance the competitive position of enterprises. Thus, the development of financial analytics based on digitalization is a necessary prerequisite for sustainable development and long-term business competitiveness in the modern economic environment.

*Ключові слова: теоретико-методологічний базис, фінансова аналітика, стратегічне управління, підприємство.*

*Key words: theoretical and methodological basis, financial analytics, strategic management, enterprise.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах господарювання підприємства дедалі більше усвідомлюють необхідність побудови системи управління бізнесом на основі комплексної та науково обґрунтованої фінансової аналітики. Ефективне прийняття управлінських рішень потребує використання теоретично вивірених підходів і методологічного інструментарію, що забезпечують прогнозу-

вання фінансових результатів, оцінювання ризиків і визначення стратегічних орієнтирів розвитку.

Поглиблення ринкових трансформацій, інтеграційні процеси та зростання нестабільності зовнішнього фінансового середовища зумовлюють підвищення ролі фінансової аналітики в системі управління бізнесом. Саме вона формує інформаційно-аналітич-

ну основу для реалізації економічного потенціалу підприємства, раціонального використання фінансових ресурсів, оцінювання тенденцій змін фінансового стану та обґрунтування перспективних управлінських рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження теоретико-методологічних засад розвитку фінансової аналітики, що передбачає уточнення її концептуальних положень, удосконалення методів аналізу та інтеграцію аналітичних процедур у загальну систему стратегічного й оперативного управління бізнесом.

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

Сучасна наукова література демонструє зростаючий інтерес до питань удосконалення фінансової аналітики як ключового елементу системи управління бізнесом. Значна частина досліджень зосереджена на розширенні теоретико-методологічної бази та інтеграції сучасних цифрових технологій і методів аналізу даних з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

У численних роботах наголошується на трансформації класичних підходів до фінансового аналізу, адаптованих до умов динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Фінансові показники розглядаються не лише як інструмент оцінки минулих результатів, але й як механізм стратегічного прогнозування та підтримки прийняття управлінських рішень з урахуванням комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів підприємницької діяльності.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних питань щодо фінансового аналізу здійснили вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема: О. Я. Базилінська [1], Д. В. Біленко [7], Н. В. Буркіна [7], Ю. А. Гайбура [2], М. І. Гордієнко [4], В. Дерій [6], М. Кулинич [3], І. Матвійчук [3], Є. Д. Матвійчук [5], Т. О. Мулик [4], Г. Є. Павлова [5], Т. Писаренко [3], В. Ю. Рудакова [5], В. Савчук [6], А. В. Сидорова [7], С. М. Халатур [5] та ін.

Міжнародні публікації підкреслюють не лише технічний аспект аналітичних методів, а й їх стратегічну роль у підвищенні ефективності управлінських рішень і формуванні конкурентних переваг підприємств. Вітчизняні наукові роботи також розкривають теоретико-методологічні основи фінансового та управлінського аналізу, акцентуючи увагу на необхідності узгодження методів аналітики з інформаційними

потребами управління та специфікою бізнес-середовища.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Сучасні дослідження свідчать про тенденцію до інтеграції класичних і новітніх методів фінансового аналізу, широкого впровадження цифрових технологій та переосмислення ролі фінансової аналітики як стратегічного інструменту управління бізнесом. Це обумовлює формування нових теоретико-методологічних підходів, здатних забезпечити ефективну аналітичну підтримку управління підприємствами в умовах зростаючої нестабільності та конкуренції. Попри значний прогрес у розвитку теоретико-методологічних основ фінансової аналітики, у сучасній науковій літературі залишаються окремі питання, які потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування, а саме недостатньо вивчено інтеграцію традиційних методів фінансового аналізу з сучасними цифровими технологіями, зокрема алгоритмами машинного навчання та аналітикою великих даних, у системи управління бізнесом. Існуючі дослідження здебільшого акцентують увагу на окремих аспектах, не формуючи комплексного методологічного підходу, що забезпечував би стратегічну аналітичну підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управління.

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

Мета статті ставить завдання розробити теоретико-методологічні підходи до розвитку фінансової аналітики в системі управління бізнесом, які забезпечують комплексну та ефективну аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях підприємства, зокрема шляхом інтеграції традиційних методів фінансового аналізу з сучасними цифровими технологіями, такими як великі дані (Big Data) та алгоритми машинного навчання, в умовах зростаючої нестабільності та конкуренції.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються високим рівнем нестабільності, глобалізаційними викликами та зростаючою конкуренцією. За таких обставин ключовою умовою ефективного управління підприємством стає наявність розви-

неної системи фінансової аналітики, здатної забезпечити керівництво релевантною, своєчасною та прогностично орієнтованою інформацією. Фінансова аналітика перестає бути лише інструментом оцінювання минулих результатів і трансформується в стратегічний компонент управління бізнесом [1].

У теоретичному аспекті фінансова аналітика розглядається як система знань, методів і процедур, спрямованих на виявлення закономірностей формування фінансових результатів, оцінювання фінансового стану та прогнозування розвитку підприємства. Методологічною основою фінансової аналітики є поєднання системного, процесного та стратегічного підходів, що дозволяє інтегрувати фінансові показники в загальну модель управління підприємством. Такий підхід забезпечує зв'язок між фінансовими ресурсами, бізнес-процесами та стратегічними цілями [2].

Фінансова аналітика є невід'ємною складовою системи управління будь-яким підприємством, оскільки забезпечує ефективну аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Основна мета її проведення полягає у комплексній оцінці фінансового стану підприємства та формуванні обґрунтованої стратегії для досягнення поставлених цілей. Фінансова аналітика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ризики та потенційні можливості, а також розробити ефективні напрями його розвитку.

Визначення фінансової аналітики підкреслює його комплексний характер: це вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів фінансового аналізу на основі даних фінансової звітності [5].

У науковій літературі приділяється значна увага ролі фінансової аналітики в системі управління підприємством. Зокрема, Мулик Т. О., Гордієнко М. І. пропонують різні підходи до визначення цього поняття: фінансова аналітика це зовнішній та внутрішній аналіз результатів діяльності та фінансового стану підприємства, фінансових відносин, сукупності фінансових ресурсів та їх потоків у єдиному виробничо-торговельному процесі або фінансова аналітика це один із інструментів дослідження ринку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє здійснювати раціональний роз-

поділ матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [4].

Таким чином, фінансова аналітика виступає не лише інструментом оцінки минулих результатів, а й ключовим механізмом стратегічного управління, що інтегрує аналітичні дані в процес прийняття ефективних управлінських рішень та розвитку підприємства. Традиційні методи фінансового аналізу — горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, трендовий та факторний аналіз — залишаються базовими інструментами оцінювання діяльності підприємства. Вони дають змогу досліджувати структуру активів і капіталу, фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність і ділову активність. Проте в умовах динамічного ринку ці методи потребують доповнення сучасними цифровими інструментами, здатними обробляти великі масиви різномірних даних у режимі реального часу.

Розвиток цифрових технологій, зокрема Big Data та алгоритмів машинного навчання, відкриває нові можливості для фінансової аналітики. Використання великих даних дозволяє залучати до аналізу не лише бухгалтерську та фінансову звітність, а й інформацію з операційних систем, CRM, ринкових платформ, соціальних мереж та зовнішніх джерел. Це забезпечує комплексне бачення фінансово-економічних процесів і підвищує точність управлінських рішень [7].

Розглянемо основні причини, чому фінансова аналітика є ключовим інструментом у системі управління бізнесом:

— по-перше, вона дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства з точки зору фінансового стану. Завдяки використанню різних фінансових показників можна визначити, наскільки підприємство здатне своєчасно виконувати свої зобов'язання та ефективно використовує наявні ресурси;

— по-друге, проведення фінансового аналізу допомагає завчасно виявляти потенційні ризики та загрози для бізнесу. Наприклад, він дає змогу оцінити рівень ризику при інвестуванні коштів у той чи інший проект або напрямки діяльності;

— по-третє, результати аналізу формують основу для планування подальшого розвитку підприємства. Керівництво отримує можливість більш раціонально розподілити ресурси та визначити пріоритетні напрями роботи. Крім того, фінансовий аналіз дозволяє перевірити виконання запланованих показників та

Таблиця 1. Методи оцінки ефективності та виявлення сильних і слабких сторін підприємства

| Метод                                 | Інструмент                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнтний аналіз                  | - коефіцієнт ліквідності<br>- коефіцієнт фінансової стійкості<br>- коефіцієнт рентабельності<br>- коефіцієнт оборотності                                                                                                                                                        |
| Порівняльний аналіз                   | - проведення порівняння показників свого підприємства зі своїми конкурентами або порівняти з середніми в галузі в якій працює підприємство<br>- здійснення порівняння власного підприємства в даний момент з показниками попередніх періодів, щоб побачити напрям його розвитку |
| Аналіз фінансової звітності           | - баланс<br>- звіт про фінансові результати<br>- звіт про рух грошових коштів                                                                                                                                                                                                   |
| Аналіз прийняття управлінських рішень | - бюджетний аналіз<br>- аналіз рентабельності окремих видів продукції або послуг<br>- аналіз ефективності інвестиційних проектів                                                                                                                                                |

оцінити правильність прийнятих управлінських рішень [6].

Загалом, фінансовий аналіз дає комплексну картину фінансового стану підприємства, виявляючи його сильні та слабкі сторони, що дозволяє приймати обґрунтовані та зважені управлінські рішення на основі реальних даних. Основні методи оцінки ефективності та виявлення сильних і слабких сторін підприємства під час проведення фінансового аналізу наведені у таблиці 1.

Фінансова аналітика є ключовим елементом теоретико-методологічного базису стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує системний контроль за його фінансовим станом і результатами діяльності. Вона створює інформаційне підґрунтя для формування та коригування стратегії розвитку, дає змогу керівництву своєчасно виявляти стратегічні загрози й можливості та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У межах фінансової аналітики виділяють зовнішній і внутрішній аналіз, які відрізняються за змістом, інформаційною базою та ціллювою спрямованістю. Зовнішній фінансовий аналіз ґрунтується переважно на публічній фінансовій звітності й орієнтований на зовнішніх стейкхолдерів — інвесторів, кредиторів, партнерів, органи державного регулювання. Його завданням є оцінка фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства з позицій стратегічної надійності [3].

Внутрішній фінансовий аналіз, своєю чергою, є інструментом стратегічного менеджменту та орієнтований на управлінський персонал підприємства. Він спрямований на глибоку оцінку фінансового потенціалу, динаміки ключо-

вих показників, виявлення сильних і слабких сторін, а також обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку. Саме внутрішній аналіз забезпечує зв'язок між фінансовими результатами та стратегічними цілями підприємства, формуючи методологічну основу для ефективного стратегічного управління.

У системі стратегічного управління підприємством фінансова аналітика виконує функцію інформаційно-методологічної основи прийняття рішень. Зовнішній фінансовий аналіз спрямований на оцінку вартості та структури майна підприємства, його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання капіталу на основі офіційної фінансової звітності. Його результати формують уявлення про стратегічну надійність і інвестиційну привабливість підприємства з позицій зовнішніх стейкхолдерів.

Інтеграція традиційних і цифрових методів формує нову модель фінансової аналітики — гібридну аналітичну систему, яка поєднує класичні інструменти фінансового аналізу з можливостями штучного інтелекту. У межах такої системи фінансова аналітика стає не лише засобом контролю, а й активним інструментом стратегічного управління, що підтримує ухвалення рішень на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Особливої ваги набуває роль фінансової аналітики в управлінні ризиками та забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Цифрові інструменти дозволяють моделювати сценарії розвитку подій, оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та адаптувати стратегію до змін середовища. Таким чином, фінансова аналітика перетворюється на ключовий елемент адаптивного управління бізнесом [6].

На основі вище викладеного, можна стверджувати, що фінансова аналітика є ключовим інструментом стратегічного менеджменту підприємства. Вона дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначити ризики й можливості розвитку. На основі показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та застосування зовнішнього і внутрішнього аналізу підприємство отримує змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне функціонування і довгостроковий розвиток.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У ході дослідження обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до розвитку фінансової аналітики в системі управління бізнесом в умовах зростаючої нестабільності та конкуренції. Доведено, що фінансова аналітика має розглядатися не лише як інструмент оцінки минулих результатів, а як стратегічна платформа підтримки управлінських рішень на всіх рівнях підприємства — від оперативного до стратегічного.

Запропоновані підходи формують цілісну систему аналітичної підтримки управління, яка поєднує фінансову, управлінську та стратегічну аналітику. Така система сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Отже, розвиток фінансової аналітики на основі цифровізації є необхідною умовою сталого функціонування та довгострокового розвитку бізнесу в сучасних економічних умовах.

### Література

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2016. 327 с.
2. Гайбура Ю. А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2021. 176 с.
3. Кулинич М., Матвійчук І., Писаренко Т. Актуалізація завдань обліку та аналізу в умовах цифрових зрушень економіки. Економічний часопис Волинського національного університету імені Л. Українки. 2021. № 3 (27). С. 29—35. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-29-35>
4. Мулик Т. О., Гордієнко М. І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 7—19.

5. Халатур С. М., Павлова Г. Є., Рудакова В. Ю., Матвійчук Є. Д. Методичні аспекти управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств в умовах їх діджиталізації. Агросвіт. 2021. № 21—22. С. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.19>

6. Савчук В., Дерій В. Релевантна аналітика — визначальний чинник ефективного управління діяльністю підприємства. Вісник економіки. 2023. Вип. 4. С. 104. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104>

7. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика: навчально-методичний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 104 с.

### References

1. Bazylińska, O. Ya. (2016), *Finansovyi analiz: teoriia ta praktyka* [Financial analysis: theory and practice], 2nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Haibura, Yu. A. (2021), *Finansovyi analiz* [Financial analysis], PDAU, Kamianets-Podilskyi, Ukraine.
3. Kulynych, M. Matviichuk, I. and Pysarenko, T. (2021), "Actualization of accounting and analysis tasks in the context of digital shifts in the economy", *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni L. Ukrainky*, vol. 3 (27), pp. 29—35. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-29-35>
4. Mulyk, T. O. and Hordienko, M. I. (2017), "Methodological approaches to management analysis in the context of integration processes", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 7, pp. 7—19.
5. Khalatur, S. M., Pavlova, H. Ye., Rudakova, V. Yu. and Matviichuk, Ye. D. (2021), "Methodological aspects of managing the financial stability of agricultural enterprises in the context of their digitalization", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.19>
6. Savchuk, V. and Derii, V. (2023), "Relevant analytics is a determining factor in effective management of enterprise activities", *Visnyk ekonomiky*, vol. 4, pp. 104 DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.104>
7. Sydorova, A. V. Bilenko, D. V. and Burkina, N. V. (2019), *Biznes-analytika: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Business analytics: educational-methodical manual], Donetsk natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa, Vinnytsia, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Процеженовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 338.48-6:339.1365

В. В. Липчук,  
д. е. н., професор, член-кор. НААНУ, Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6696-6006>

Н. В. Липчук,  
к. е. н., доцент, Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3437-8063>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.33

## ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СЕГМЕНТАЦІЇ В СІЛЬСЬКОМУ ТУРИЗМІ: ВІД ДЕМОГРАФІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ДО ІНТЕГРАЛЬНОЇ РЕСУРСНОЇ МОДЕЛІ

V. Lypchuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding member of the National Academy of Agrarian Sciences  
of Ukraine, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv  
N. Lypchuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Stepan Gzhytskyi National University  
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

### THE EVOLUTION OF SEGMENTATION APPROACHES IN RURAL TOURISM: FROM DEMOGRAPHIC CRITERIA TO AN INTEGRATED RESOURCE-BASED MODEL

Мета статті полягає у розробці та теоретичному обґрунтуванні інтегральної моделі сегментації ринку сільського туризму на основі ресурсного підходу (Resource-Based View) та доведенні необхідності переходу до економіки відносин. В основу покладено методи системного аналізу, порівняння маркетингових моделей та стратегічний VRIO-аналіз (Value, Rarity, Imitability, Organization), адаптований для потреб малого туристичного бізнесу. Доведено неефективність демографічної сегментації для мікро-об'єктів сільського туризму. Розроблено авторську чотирьох-етапну модель ресурсної сегментації, яка дозволяє ідентифікувати цільову аудиторію через аналіз унікальних активів господаря, а не через загальний ринковий попит. Обґрунтовано доцільність кластерної кооперації для вирішення дилеми "High Tech vs High Touch". Запропоновано застосування інструментарію стратегічного менеджменту (VRIO) для цілей маркетингової сегментації в сільському туризмі та введено поняття сегментації за рівнем співтворення (co-creation). Запропонована модель дозволяє власникам садиб оптимізувати маркетингові бюджети, фокусуючись на нішевих сегментах, що забезпечують стійку конкурентну перевагу та високий показник LTV (пожиттєвої цінності клієнта).

The article is devoted to a critical rethinking of marketing strategies in the field of rural tourism under conditions of uncertainty and resource constraints. The aim of the work is to develop and theoretically substantiate an integral model of market segmentation based on the Resource-Based View (RBV) and VRIO analysis, as well as to justify the transition from transactional marketing to the concept of relationship economics. The methodological basis of the study consists of

methods of system analysis and synthesis, comparative analysis of marketing models, the theory of firm resources (RBV), and the VRIO analysis method (Value, Rarity, Imitability, Organization), adapted by the authors for the specific needs of small tourism businesses. The article proves the inefficiency of applying mass marketing tools and classical demographic segmentation for micro-objects of rural tourism. The authors propose a four-stage model of resource segmentation, which allows identifying the target audience not through market requests, but through the analysis of the owner's unique assets. The study emphasizes that for small-scale actors, the value of intangible assets—such as family traditions, authentic local recipes, and personal hospitality—outweighs generalized market demand. By applying the VRIO framework, owners can categorize their internal resources to determine which assets provide a temporary versus a sustainable competitive advantage. This approach shifts the focus from competing on price to competing on unique experiences that are impossible for larger competitors to imitate. Furthermore, the integration into regional tourism clusters is identified as a necessary condition for bridging the digital gap, allowing individual hosts to focus on the "High Touch" personalized service while delegating "High Tech" functions like digital lead generation to the cluster level. The final model encourages a move towards the economics of relationships, where value is co-created through the interaction of the host and the guest, ensuring long-term financial stability through increased repeat visits and enhanced customer lifetime value (LTV).

*Ключові слова: сільський туризм, ресурсна сегментація, VRIO-аналіз, інтегральна модель, економіка відносин, співтворення цінності.*

*Key words: rural tourism, supply-side segmentation, VRIO analysis, integral model, relationship economics, service personalization, value co-creation.*

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

Розвиток сільського туризму в Україні на сучасному етапі розглядається як стратегічний напрям диверсифікації економіки сільських територій, дієвий інструмент збереження етнокультурної спадщини та важливий чинник психологічної реабілітації населення в умовах воєнного та післявоєнного стану. Однак, незважаючи на значний потенціал, на рівні окремих суб'єктів господарювання—власників сільських садиб, особистих селянських господарств (ОСГ) та сімейних ферм, спостерігається криза традиційних підходів до залучення та утримання клієнта.

Проблема полягає у невідповідності класичних маркетингових доктрин реаліям мікробізнесу, "поточна ситуація на ринку, а понад усе, зростаюче значення потреб і очікувань споживачів, призвели до трансформації традиційної концепції транзакційного маркетингу" [6, с. 115]. Більшість рекомендацій, що існують у науковому та методичному просторі, адаптовані з теорії готельного менеджменту великих підприємств. Вони пропонують аналізувати широкі ринкові сегменти, інвестувати у масштабні рекламні кампанії та впроваджувати складні автоматизовані системи управління. Проте для садиби з номерним фондом у 3—5 кімнат така стратегія є фінансово недосяж-

ною та операційно недоцільною. Власник малого об'єкта не має права на помилку "тестування гіпотез" на широкій аудиторії. Ціна залучення нецільового гостя є критичною для репутації закладу та атмосфери приватності.

Сільський туризм переживає численні зміни, викликані глобальними та внутрішніми процесами, соціально-економічною та політичною ситуацією. Це створює нові виклики та змінює традиційні підходи в цій сфері. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку специфічних, науково обґрунтованих, але низьковитратних інструментів сегментації, які б враховували камерність, ресурсну обмеженість та персоніфікований характер послуг. Ключовим стратегічним інструментом стає сегментація, заснована на ресурсах (Resource-Based View).

Запропонований підхід не заперечує класичну сегментацію ринку сільського туризму, а розглядає її як фундамент для подальшої еволюції у бік мікросегментації та поглибленої персоналізації сервісу

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

Проблематика розвитку сільського туризму в останні роки посідає чільне місце у науковому дискурсі. Загальні засади організації та маркетингу в цій сфері ґрунтовно розкрито у працях таких вітчизняних вчених, як В. Васильєв, Н. Венгерська, О. Гафурова, Л. Забу-



ранна, Ю. Зінко, М. Костиця, Н. Кудла, М. Рутинський, Г. Шука, Г. Черевко та ін.

Теоретико-методологічні аспекти сегментації туристичного ринку висвітлені у доробку М. Бойко, О. Виноградової, Ю. Забалдіної, В. Кифяка, О. Любіцевої, М. Мальської, Т. Ткаченко. Переважна більшість цих досліджень розглядає сегментацію крізь призму традиційного поділу споживачів на однорідні групи за демографічними та поведінковими ознаками ("demand-side segmentation"). Водночас, варто зауважити, що новітні вітчизняні розвідки здебільшого фокусуються на антикризовому менеджменті та змінах у сфері гостинності під час війни [8; 11; 14], залишаючи поза увагою глибинні трансформації підходів до вибору цільової аудиторії мікробізнесу.

Існуючий підхід (сегментація з боку попиту) є ефективним передусім для великих гравців ринку, що володіють значними ресурсами для адаптації продукту. Натомість у зарубіжній літературі набуває поширення критика універсальності соціо-демографічних критеріїв. Зокрема, С. Дольнікар (S. Dolnicar) наголошує на обмеженості класичних метрик у сучасному туризмі та пропонує враховувати транзакційні й прогностичні змінні [3; 13].

У контексті стратегічного управління фундаментальне значення має ресурсна теорія підприємства (Resource-Based View — RBV), розроблена Дж. Барні (J. Barney) [2], яка стверджує, що стійка конкурентна перевага формується не зовнішнім ринковим позиціонуванням, а внутрішніми унікальними ресурсами. Застосування цієї теорії в туризмі досліджують окремі закордонні автори [1; 5; 10].

Проте аналіз наукової літератури засвідчує відсутність комплексних досліджень, які б адаптували інструментарій моделі VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) безпосередньо для цілей маркетингової сегментації в сільському туризмі України. Це протиріччя між наявним потужним інструментарієм стратегічного менеджменту та його фрагментарним використанням у прикладному маркетингу туризму визначає мету та завдання цієї статті.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка прикладної моделі сегментації ринку сільського туризму, яка базується на ресурсному підході (Resource-Based View) та фокусується на унікальних внутрішніх активах садиби. Відповідно до мети, у статті вирішуються такі завдання: критичний аналіз обмежень

традиційної демографічної сегментації для мікробізнесу; адаптація методу VRIO-аналізу до специфіки агротуристичної діяльності; розробка алгоритму впровадження інтегральної моделі ресурсної сегментації; обґрунтування переходу до концепції економіки відносин та співтворення цінності як ключових факторів конкурентоспроможності в цифрову епоху.

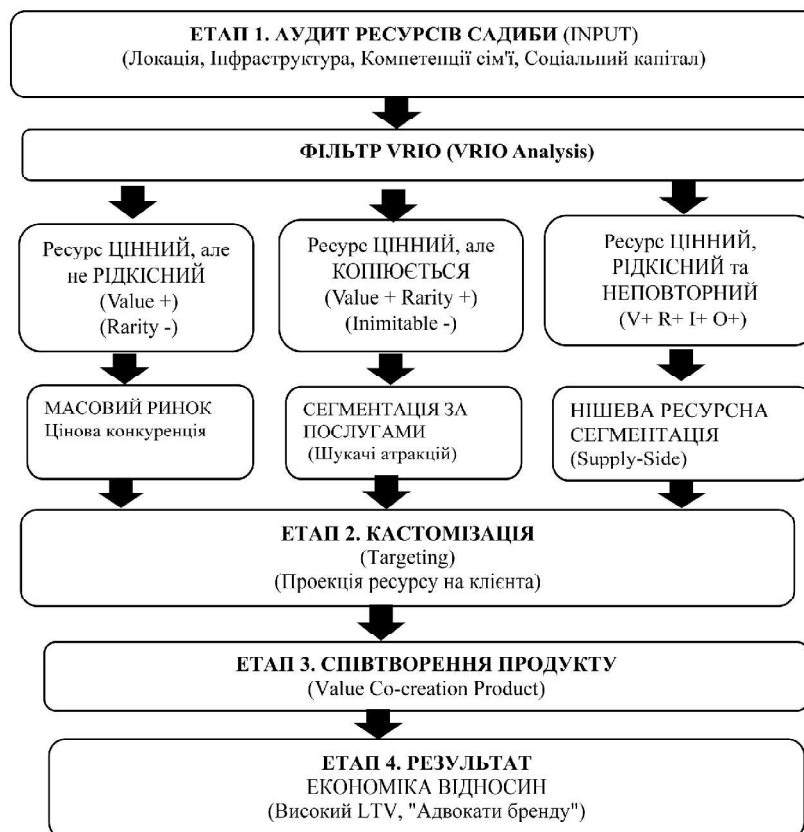
### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційна еволюція сільської садиби часто розпочинається з етапу так званого "інтуїтивного маркетингу", коли господар орієнтується на широке коло споживачів (умовно "всіх добрих людей"). Згодом, намагаючись систематизувати діяльність, власники застосовують класичну демографічну сегментацію, виділяючи такі групи як "сім'ї з дітьми", "студенти", "пенсіонери" тощо. Проте, якщо у великому готельному комплексі різні групи можна розвести просторово (зонування території, окремі корпуси), то в межах однієї сільської садиби їх одночасне перебування неминуче призводить до конфлікту інтересів, порушення атмосфери приватності та втрати лояльності кожної з груп.

Відтак, демографічні ознаки перестають бути надійним предиктором споживчої поведінки. У сучасному сільському туризмі акцент зміщується на мотиваційні, активні та поведінкові критерії, тоді як класичні демографічні показники відіграють переважно допоміжну роль [7]. Критичним фактором успіху стає звуження сегмента до рівня мікроніші, що базується на спільних психографічних характеристиках та цінностях. Глобальні огляди ринку підтверджують, що сегменти дедалі більше визначаються такими категоріями як автентичність, екологічність, здоров'я, цифровізація та персоналізація.

Для вирішення окресленої проблеми нами пропонується змінити вектор маркетингового аналізу. В умовах зростаючої конкуренції традиційне питання "Чого хоче абстрактний ринок?" для власника малого бізнесу має трансформуватися у питання "Яким ресурсом я володію, щоб запропонувати унікальну цінність?". Це і є сутністю сегментації з боку пропозиції.

У цьому контексті ресурси сільської садиби розглядаються не лише як фактори виробництва, а як фундамент стратегії сегментації. Пропонований підхід органічно доповнює традиційний: питання "хто наші клієнти?" поєднується з питанням "які унікальні активи ми маємо і для кого вони є найціннішими?".



**Рис. 1. Інтегрована модель сегментації в сільському туризмі на основі ресурсо-орієнтованого підходу (RBV)**

Джерело: розроблено авторами.

Нами запропоновано Інтегровану модель сегментації в сільському туризмі на основі ресурсо-орієнтованого підходу (RBV), яка реалізується через чотири послідовні етапи (рис. 1).

Першим кроком є суцільна інвентаризація активів садиби, що охоплює фізичні (будівлі, земля), природні (ландшафт, локація), людські (компетенції родини) та організаційні ресурси. Кожен ідентифікований актив підлягає оцінці за критеріями VRIO:

1. Value (Цінність). Чи дозволяє цей ресурс задовольнити реальну потребу гостя або нівелювати наявну чи потенційну загрозу?

2. Rarity (Рідкісність). Чи є ресурс унікальним на ринку? Яка кількість конкурентів у радіусі доступності володіє аналогічним активом?

3. Inimitability (Неповторність). Чи складно конкурентам скопіювати цей ресурс? Чи вимагає відтворення значних витрат часу або історичних передумов? Саме у цьому контексті слід зазначити, що унікальним ресурсом, який неможливо "вкрасти" чи "підробити", є особисті стосунки господаря з гостем. Усвідомлення цього факту через VRIO-аналіз зумовлює перехід від продажу послуг до моделі "Економіки відносин".

4. Organization (Організованість). Чи наявні в господарстві необхідні процеси та структура для ефективного експлуатації цього ресурсу?

Результати аналізу визначають конкурентний статус ресурсу та профіль відповідного цільового клієнта (таблиця 1).

Як видно з даних таблиці 1, справжня сегментація можлива лише на рівні ресурсів, що відповідають критерію "Inimitability" (неповторність). У сільському туризмі це найчастіше нематеріальні активи: соціальний капітал господаря, унікальна рецептура, родинна історія та атмосфера гостинності. Дослідження підтверджують, що лише ресурси категорії VRIN (цінні, рідкісні, неповторні та незамінні) забезпечують тривалу конкурентну перевагу [5]. Варто зазначити важливий нюанс: якщо природні ресурси можуть бути об'єктивно унікальними і неможливими для імітації (локація, ландшафт), то культурні ресурси (традиції, релігійні церемонії, ремесла) можуть відтворюватися в інших місцях, що робить їх менш рідкісними і вразливішими до копіювання.

На другому етапі кастомізації ресурсів у параметри сегментів відбувається проекція виявленого унікального активу на ринок. Завдан-

Таблиця 1. Матриця зв'язку VRIO-характеристик ресурсу та цільових сегментів (Модельна ситуація)

| Тип ресурсу                                                                   | V | R | I | O | Конкурентний наслідок          | Характеристика цільового сегмента                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базовий (напр., стандартні номери, Wi-Fi)                                     | + | - | - | + | Конкурентний паритет           | Масовий ціновий сегмент. Клієнт обирає за ціною. Лояльність низька                                     |
| Тимчасово унікальний (напр., чан, басейн, апітерапія)                         | + | + | - | + | Тимчасова конкурентна перевага | Шукачі послуг. Клієнт їде заради конкретної атракції. Лояльність прив'язана до послуги, а не до місця. |
| Стійкий унікальний (напр., харизма господаря, автентична кухня, історія роду) | + | + | + | + | Стійка конкурентна перевага    | Ціннісний сегмент Формування спільноти «адвокатів бренду». Високий LTV та нечутливість до ціни         |

Джерело: розроблено авторами.

ня полягає в ідентифікації групи споживачів, для яких цей ресурс має найвищу цінність. Наприклад, унікальні природні ландшафти стають основою для сегмента туристів, які шукають автентичних природних вражень [9]; господарства з ексклюзивною сільськогосподарською продукцією (крафтові вина, органічні продукти, локальні делікатеси) орієнтуються на гурманський та гастрономічний туризм; садиби, що забезпечують повну ізольованість і тишу (за умови відсутності аналогів у радіусі доступності), фокусуються на специфічних нішах: IT-фахівцях, представниках творчих професій чи особах, що потребують психологічної реабілітації.

На третьому етапі розподілу ресурсів та розробки продукту стратегічне спрямування обмежених (передусім фінансових) активів відбувається виключно на користь пріоритетних сегментів. Замість розпорошення інвестицій на "покращення всього", кошти акумулюються для підсилення "ядра унікальності". Результатом стає диференційований продукт, де клієнт отримує не уніфіковану послугу проживання, а кастомізований досвід.

Завершальним, четвертим етапом є моніторинг та адаптація. Пропонована модель не є одноразовою аналітичною вправою, а передбачає циклічність. Конкурентне середовище є динамічним: ресурси, які сьогодні є дефіцитними та цінними, завтра можуть стати загальнодоступним стандартом через розвиток інфраструктури чи інновації конкурентів. Зміна туристичних вподобань або втрата ресурсом ознаки рідкості вимагає пошуку нового джерела унікальності або переходу до іншого цільового сегмента, що зумовлює необхідність постійного коригування стратегії сегментації.

Впровадження VRIO-моделі неминуче приводить до висновку, що в сільському туризмі найскладнішим для копіювання ресурсом є система відносин "господар - гість". У класичному розумінні ці стосунки базуються на гостинності, довірі та взаємності, коли гості стають тимчасовими членами сім'ї, приймаючи правила дому господаря [12].

З точки зору економіки досвіду, сільський туризм визначається як форма, в якій продукт є комплексним "набором вражень", а міжособистісна комунікація стає основним носієм цінності. Взаємодія сторін мотивує туристів брати участь у співтворенні послуг (Value Co-creation) [4].

Традиційний транзакційний маркетинг, сфокусований на разовому продажі, стає збитковим для малих садиб через постійне зростання вартості залучення клієнта. Економічна ефективність мікробізнесу нині базується на показнику LTV (Lifetime Value) — сукупному доході від клієнта за весь період взаємодії. Це дає підстави розглядати сучасну сегментацію через призму співтворення цінності, яка формується у спільній дії господарів, туристів, місцевої громади та інших стейкхолдерів, а не надається садибою в односторонньому порядку. При цьому сучасний турист трансформується з пасивного споживача в активного партнера, що гарантує його повернення. Сегментація, таким чином, відбувається за критерієм готовності до залучення.

Критичним викликом для сегментації в сільському туризмі є її технологічне забезпечення. Цифровізація економіки створює своєрідний парадокс. З одного боку, ринок вимагає технологічності (онлайн-бронювання, миттева комунікація — High Tech). З іншого, сутність сільського туризму полягає у щирій,

"аналоговий" гостинності та живому спілкуванні (High Touch).

Для окремого господаря впровадження вартісних CRM-систем та інструментів Big Data є непосильним завданням. Ефективним вирішенням цієї дилеми є інтеграція садиб у туристичні кластери. У такій моделі відбувається чіткий розподіл функцій:

— Рівень кластера: вирішення завдань цифровізації маркетингу, лідогенерації, ведення баз даних та первинної фільтрації сегментів.

— Рівень садиби: фокус на якості прийому, емоційному контакті та забезпеченні унікального досвіду для гостей.

Такий підхід дозволяє мікрособ'єктам сільського туризму користуватися перевагами великих даних, не втрачаючи своєї ідентичності та не витрачаючи надмірних ресурсів на IT-інфраструктуру.

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

Результати проведеного дослідження засвідчили, що механічне перенесення інструментів масового маркетингу та класичної демографічної сегментації на ґрунт сільського туризму є методологічно невиправданим та неефективним через суттєву ресурсну та масштабну диспропорцію. Доведено, що саме унікальні внутрішні ресурси агротуристичних господарств (фізичні, природні, ментальні) мають фундаментальне значення, оскільки вони виступають прямою основою конкурентної переваги та визначають межі ефективного обслуговування ринку.

Запропонована інтегральна VRIO-модель змінює парадигму ринкової стратегії: від пошуку клієнта під абстрактний попит до селекції сегментів, які максимально валоризують (надають цінності) унікальний актив господаря. Ефективна сегментація в сільському туризмі повинна розпочинатися не з аналізу ринку, а з систематичного аудиту ресурсів садиби за критеріями VRIO, з подальшим стратегічним зіставленням виявлених "ядер унікальності" з потребами тих сегментів, які здатні оцінити складні для імітації переваги.

В умовах тотальної цифровізації ключовою конкурентною перевагою сільського туризму залишається "економіка відносин" та персоналізація досвіду. Вирішення дилеми між технологічністю та гостинністю полягає в інтеграції: функції цифрового маркетингу та обробки даних доцільно делегувати на рівень регіональних кластерів, залишаючи за господарем функцію емоційної взаємодії та співтворення туристичного продукту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають в емпіричній верифікації запропонованої VRIO-моделі на репрезентативній вибірці суб'єктів сільського туризму різних регіонів України. Окремої уваги потребує розробка методичного інструментарію для кількісної оцінки нематеріальних активів (зокрема, "капіталу відносин" та рівня співтворення цінності), а також дослідження механізмів цифрової інтеграції мікробізнесу в туристичні кластери без втрати їхньої автентичності.

### Література:

1. Astawa I. P. M. VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness: Case Study in Tourism Village in Gianyar Regency, Bali. *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science (ICAST-SS 2020)*. 2021. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icast-ss-21/125971060> (дата звернення: 25.01.2026).
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99—120.
3. Dolnicar S., Leisch F. Market segmentation analysis in tourism: A perspective. *Tourism Review*. 2019. Vol. 74, № 1. P. 20—29.
4. Gralak K., Kacprzak M. Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doswiadczen. Warszawa: Wydawnictwo SGGW, 2021. 134 s.
5. Enhancing Tourism Villages Through VRIN Resources and Local Endorsement: A Resource-Based View on Achieving SDGs in Rural Development / S. S. Iriani et al. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 2024. Vol. 5, № 2. e02740. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGs-Review.v5.n02.pe02740>.
6. Miedzorganizacyjne relacje w procesach zarzadzania. Formy — marketing — zachowania strategiczne: monografia / J. Kot, V. Lypchuk, J. Radowicz, M. Sztorc. Kielce: Politechnika Switokrzyska, 2019. 192 s. URL: [https://www.biblos.pk.edu.pl/ST/2020/08/100000327421/100000327421\\_Kot\\_MiedzorganizacyjneRelacje.pdf](https://www.biblos.pk.edu.pl/ST/2020/08/100000327421/100000327421_Kot_MiedzorganizacyjneRelacje.pdf).
7. Lwoga N. B., Maturo E. Motivation-based segmentation of rural tourism market in African villages. *Development Southern Africa*. 2020. Vol. 37, № 4. P. 605—622.
8. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N. and Kulyk M. Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, № 4. P. 352—367. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27).

9. Putova B. Anthropology of Tourism: Researching Interactions between Hosts and Guests. Czech Journal of Tourism. 2018. Vol. 7, № 1. P. 71—92.

10. Simarmata E., Kusumastuti R., Wijaya C. Achieving Sustainable Competitiveness of Tourism Dynamics with Resource-Based View. European Journal of Innovation Management. 2024. Vol. 27, № 3. P. 1001—1023. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0365>.

11. Tserklevych V., Stavskaya Y. Anti-crisis hotel management in the rear region: Management tools, post-war recovery. Transformational Economy. 2024. Vol. 3, № 08. P. 56—64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-10>.

12. Tucker H. The Host-Guest Relationship and Its Implications in Rural Tourism. New Directions in Rural Tourism / ed. by D. Hall, L. Roberts, M. Mitchell. Aldershot: Ashgate Publishing, 2003. P. 80—89.

13. Van Leeuwen R., Koole G. Data-Driven Market Segmentation in Hospitality Using Unsupervised Machine Learning. arXiv preprint arXiv:2111.02848. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2111.02848>.

14. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities / F. Zhuravka et al. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21, № 3. P. 140—149. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.11](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.11)

#### References:

1. Astawa, I. P. M., (2021), "VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness: Case Study in Tourism Village in Gianyar Regency, Bali", Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science (ICAST-SS 2020), available at: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icast-ss-21/125971060> (Accessed 25 Jan 2026).

2. Barney, J. B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99—120.

3. Dolnicar, S., and Leisch, F., (2019), "Market segmentation analysis in tourism: A perspective", Tourism Review, vol. 74, no. 1, pp. 20—29.

4. Gralak, K., and Kacprzak, M., (2021), Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doświadczonych [Trends and directions of agritourism development in the context of experience economy], Wydawnictwo SGGW, Warsaw, Poland.

5. Iriani, S. S., et al., (2024), "Enhancing Tourism Villages Through VRIN Resources and Local Endorsement: A Resource-Based View on Achieving SDGs in Rural Development", Journal

of Lifestyle and SDGs Review, vol. 5, no. 2. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe02740>.

6. Kot, J., Lypchuk, V., Radowicz, J., and Sztorc, M., (2019), Miedzyorganizacyjne relacje w procesach zarządzania. Formy — marketing — zachowania strategiczne [Inter-organizational relations in management processes. Forms — marketing — strategic behavior], Politechnika Świętokrzyska, Kielce, Poland, available at: [https://www.biblos.pk.edu.pl/ST/2020/08/100000327421/100000327421\\_Kot\\_MiedzyorganizacyjneRelacje.pdf](https://www.biblos.pk.edu.pl/ST/2020/08/100000327421/100000327421_Kot_MiedzyorganizacyjneRelacje.pdf) (Accessed 06 Feb 2026).

7. Lwoga, N. B., and Maturo, E., (2020), "Motivation-based segmentation of rural tourism market in African villages", Development Southern Africa, vol. 37, no. 4, pp. 605—622.

8. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N. and Kulyk, M., (2024), "Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war", Problems and Perspectives in Management, vol. 22, no. 4, pp. 352—367. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27).

9. Putova, B., (2018), "Anthropology of Tourism: Researching Interactions between Hosts and Guests", Czech Journal of Tourism, vol. 7, no. 1, pp. 71—92.

10. Simarmata, E., Kusumastuti, R., and Wijaya, C., (2024), "Achieving Sustainable Competitiveness of Tourism Dynamics with Resource-Based View", European Journal of Innovation Management, vol. 27, no. 3, pp. 1001—1023/ <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0365>.

11. Tserklevych, V., and Stavskaya, Y., (2024), "Anti-crisis hotel management in the rear region: Management tools, post-war recovery", Transformational Economy, vol. 3, no. 08, pp. 56—64. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-10>.

12. Tucker, H., (2003), "The Host-Guest Relationship and Its Implications in Rural Tourism", New Directions in Rural Tourism, Ashgate Publishing, Aldershot, UK, pp. 80—89.

13. Van Leeuwen, R., and Koole, G., (2021), "Data-Driven Market Segmentation in Hospitality Using Unsupervised Machine Learning", arXiv preprint arXiv:2111.02848, available at: <https://arxiv.org/pdf/2111.02848> (Accessed 06 Feb 2026).

14. Zhuravka, F., et al., (2023), "The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities", Problems and Perspectives in Management, vol. 21, no. 3, pp. 140—149. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.11](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.11).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Прорецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 338.43:636.4:330.322:330.341.1

**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>**А. М. Шостя,**

д. с.-г. н., професор, професор кафедри технології виробництва продукції тваринництва,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1475-2364>**П. А. Ващенко,**

д. с.-г. н., професор, професор кафедри технології виробництва продукції тваринництва,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-819X>**О. В. Безкровний,**

к. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1939-8090>**О. С. Малиш,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0854-8356>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.40

## **НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СВИНАРСТВА У РЕГІОНІ: СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

**О. Zoria,**

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

Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

**A. Shostia,**

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Professor of the Department

of Animal Production Technology, Poltava State Agrarian University

**P. Vashchenko,**

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Professor of the Department

of Animal Production Technology, Poltava State Agrarian University

**O. Bezkrivnyi,**

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

Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

**O. Malysh,**

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

### **SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INVESTMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PIG FARMING IN THE REGION: STRUCTURAL ELEMENTS, TOOLS AND PERFORMANCE INDICATORS**

У статті здійснено науково-методичне обґрунтування інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства у регіоні на основі виокремлення ключових структурних елементів, визначення інструментів реалізації інвестиційно-інноваційних змін та формування системи індикаторів оцінювання результативності. У роботі узагальнено теоретико-



методичні підходи до трактування інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства та окреслено його специфіку на регіональному рівні. Ідентифіковано структурні елементи інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства і розкрито їх взаємозв'язки. Обґрунтовано набір інструментів, що забезпечують реалізацію інвестиційно-інноваційних перетворень у галузі. Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства на основі системи кількісних і якісних індикаторів. Визначено вимоги до інформаційного забезпечення моніторингу індикаторів і запропоновано алгоритм їх практичного використання. Сформовано рекомендації щодо підвищення результативності інвестиційно-інноваційних заходів у свинарстві з урахуванням регіональної специфіки та пріоритетів сталого розвитку галузі.

The article provides a scientific and methodological justification of the investment and innovative development of pig farming in the region based on the identification of key structural elements, the definition of instruments for implementing investment and innovative changes, and the formation of a system of performance assessment indicators. The proposed approach ensures the validity of management decisions and increases the competitiveness of the industry in conditions of resource constraints and environmental risks. The paper summarizes theoretical and methodological approaches to the interpretation of investment and innovative development of pig farming and outlines its specifics at the regional level. The structural elements of investment and innovative development of pig farming are identified and their relationships are revealed. A set of tools that ensure the implementation of investment and innovative transformations in the industry is substantiated. A methodological approach to assessing the effectiveness of investment and innovative development of pig farming is developed based on a system of quantitative and qualitative indicators. Requirements for information support for monitoring indicators are determined and an algorithm for their practical use is proposed. Recommendations have been formulated to increase the effectiveness of investment and innovation activities in pig farming, taking into account regional specifics and priorities for sustainable development of the industry. The practical significance of the proposed solutions lies in the possibility of using them as a methodological basis for preparing investment and innovation projects of pig farming enterprises and industry development programs at the regional level, including comparing alternatives according to the NPV, IRR, PI and DPP criteria and taking into account investment risks. The use of a system of indicators increases the transparency of monitoring, the validity of management decisions and the manageability of transformational changes. The comprehensive development of innovations in pig farming can ensure a sustainable increase in the competitive position of the industry, strengthening its contribution to food security and creating prerequisites for the development of export potential.

*Ключові слова: інвестиційно-інноваційний розвиток, свинарство, цифровізація, ефективність, регіональний розвиток, сталий розвиток, інвестиції, ресурси, управління, продуктивність, конкурентоспроможність, продовольча безпека, технології, селекція, методика.*

*Key words: investment and innovative development, pig farming, digitalization, efficiency, regional development, sustainable development, investments, resources, management, productivity, competitiveness, food security, technologies, breeding, methodology.*

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

В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій економіки, високої цінової волатильності, ускладнення логістики та здорожчання фінансових ресурсів свинарство як капіталомістка й технологічно чутлива галузь стикається з посиленням виробничих і ринкових ризиків. Додатковими викликами виступають загострення ветеринарно-біобезпекових загроз, зростання вимог до якості та простежуваності продукції, а також необхідність дотримання екологічних і соціальних стандартів. За таких обставин підтримання конкурентоспроможності та відновлення інвестиційної активності у свинарстві дедалі більше залежить від здатності регіональних виробників швидко модер-

нізувати технологічну базу, запроваджувати інновації в управлінні, біобезпеці й цифровому моніторингу, оптимізувати витрати та забезпечувати прогнозовану результативність вкладень.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлюється тим, що інвестиційно-інноваційний розвиток свинарства формує не лише економічні результати окремих господарств, а й ширший регіональний ефект — стабілізацію пропозиції м'ясної продукції, збереження зайнятості та доходів у сільській місцевості, підвищення податкової бази й розвиток суміжних видів діяльності (кормовиробництво, ветеринарні послуги, логістика, переробка). Водночас саме на рівні регіону найбільш виразно проявляються диспропорції ресурсного забезпечення, доступу до фінансування та технологій, що потребує науково обґрунтованого підходу до



визначення пріоритетів модернізації й вибору інструментів підтримки. Тому системне опрацювання науково-методичних засад інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства є необхідною передумовою підвищення адаптивності галузі, стійкості виробництва та довгострокової конкурентоспроможності в мінливому інституційному й ринковому середовищі.

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

Теоретико-методичні підходи до обґрунтування інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва широко представлені у сучасній науковій літературі, проте для галузі свинарства вони потребують уточнення з урахуванням її капіталомісткості, підвищених біобезпекових вимог та специфіки виробничих ризиків. У працях дослідників висвітлено концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного бізнесу, роль інституційного середовища (регуляторні норми, державна підтримка, податкові стимули, захист прав власності, трансакційні витрати) і фінансових чинників (доступність та вартість капіталу, кредитні обмеження, страхові та гарантійні інструменти) у визначенні інвестиційної поведінки виробників. Значну увагу приділено системному та процесному підходам до управління інноваціями, оцінюванню ефективності інвестиційних проєктів, формуванню індикаторів результативності та узгодженню інтересів ключових стейкхолдерів у ланцюгах створення вартості свинини. Вагомий внесок у формування цих наукових положень зробили: Антощенкова В. [16], Білик О. [1], Бірак Є. [14], Бурлаков В. [15], Будняк А. [11], Волок А. [10], Волощук К. [2], Волощук М. [9], Гарбар Ж. [3], Глушков О. [4, 12], Дендебера О. [18], Ємець О. [23], Заходим М. [5], Жукорський О. [25], Зоря С. [6, 7, 8], Кальченко М. [9], Кравченко Ю. [16], Кузьома В. [10], Лаврук В. [11], Лаврук О. [11], Лагодієнко В. [12], Левченко М. [24], Лісевич Н. [2, 13], Майбородюк К. [3], Мауер Д. [6, 7], Мисник Т. [8], Михайлик О. [14], Мовчун С. [23], Непочатенко О. [21], Ніколюк О. [15], Онегіна В. [16], Павлюк С. [10], Пархоменко Р. [1], Пелих В. [24], Пелих Н. [24], Перегуда Ю. [17], Півторак В. [18], Саєнко А. [25], Салогуб В. [1], Селютін С. [19], Соколюк К. [21], Соколюк С. [21], Старинець О. [22], Судук Н. [23], Сус Т. [23], Сухно Т. [20, 25], Церенюк О. [25], Тульчинська С. [10], Цюпа О. [23], Хохлов А. [25], Юрій Т. [18], Усенко С. [25], Ушакова С. [24] та інші.

Попри наявність значного масиву праць,

присвячених інвестиційним процесам в аграрному секторі, методичне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства на регіональному рівні залишається фрагментарним: нерідко відсутня узгоджена логіка поєднання структурних елементів розвитку з конкретними інструментами впливу та показниками, за якими можна порівнювати альтернативні рішення і вимірювати досягнутий ефект. Це знижує обґрунтованість управлінських рішень, ускладнює залучення фінансування та стримує тиражування ефективних практик. Відтак актуалізується необхідність формування цілісних науково-методичних засад, які дозволяють системно описати архітектуру інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства, визначити дієві інструменти реалізації змін і запропонувати індикатори результативності, придатні для практичного моніторингу та оцінювання на рівні підприємства і регіону.

Отже, проведення такого дослідження є необхідним для підвищення керованості інвестиційно-інноваційних перетворень у свинарстві, зменшення ризиків помилкового інвестування та посилення доказовості пріоритизації проєктів модернізації. Запропонований підхід має створити підґрунтя для узгодження інтересів ключових стейкхолдерів (виробників, переробників, фінансових установ, органів влади), підвищення прозорості та вимірності результатів вкладень, а також для формування довгострокової траєкторії конкурентного зростання галузі на засадах інноваційності та сталості.

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

Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства у регіоні на основі виокремлення ключових структурних елементів, визначення інструментів реалізації інвестиційно-інноваційних змін та формування системи індикаторів оцінювання результативності, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах ресурсних обмежень і ризиків зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження: узагальнити теоретико-методичні підходи до трактування інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства та окреслити його специфіку на регіональному рівні; ідентифікувати структурні елементи інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства і розкрити їх взаємозв'язки; обґрунтувати набір інструментів, що забезпечу-

ють реалізацію інвестиційно-інноваційних перетворень у свинарстві; розробити методичний підхід до оцінювання результативності інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства на основі системи кількісних і якісних індикаторів, у т.ч. виробничих, економічних, інвестиційних, екологічних та соціальних; визначити вимоги до інформаційного забезпечення моніторингу індикаторів і запропонувати алгоритм їх практичного використання для обґрунтування управлінських рішень на рівні підприємств і регіону; сформувати рекомендації щодо підвищення результативності інвестиційно-інноваційних заходів у свинарстві з урахуванням регіональної специфіки та пріоритетів сталого розвитку галузі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та посилення ризиків у аграрній сфері особливої уваги потребує обґрунтування науково-методичних підходів до інвестиційно-інноваційного розвитку тваринництва, зокрема свинарства, на регіональному рівні. Це пов'язано з тим, що результативність виробничих рішень дедалі більше залежить від здатності підприємств адаптуватися до структурних змін середовища, забезпечувати ресурсну стійкість і підтримувати конкурентоспроможність продукції. У цьому контексті доречно наголосити, що "галузь тваринництва України перебуває в стані структурної трансформації, що зумовлена внутрішніми економічними викликами та зовнішніми чинниками, серед яких провідне місце займають наслідки повномасштабного вторгнення, кліматичні зміни, порушення логістичних ланцюгів, зростання собівартості кормів та енергоресурсів, тощо" [12]. У той же час, "проблемні аспекти досягнення стратегічних цілей інноваційно-інвестиційного розвитку вітчизняних підприємств галузі тваринництва в сучасних умовах в значній мірі сконцентровані в сфері фінансового забезпечення системи інноваційних перетворень" [13].

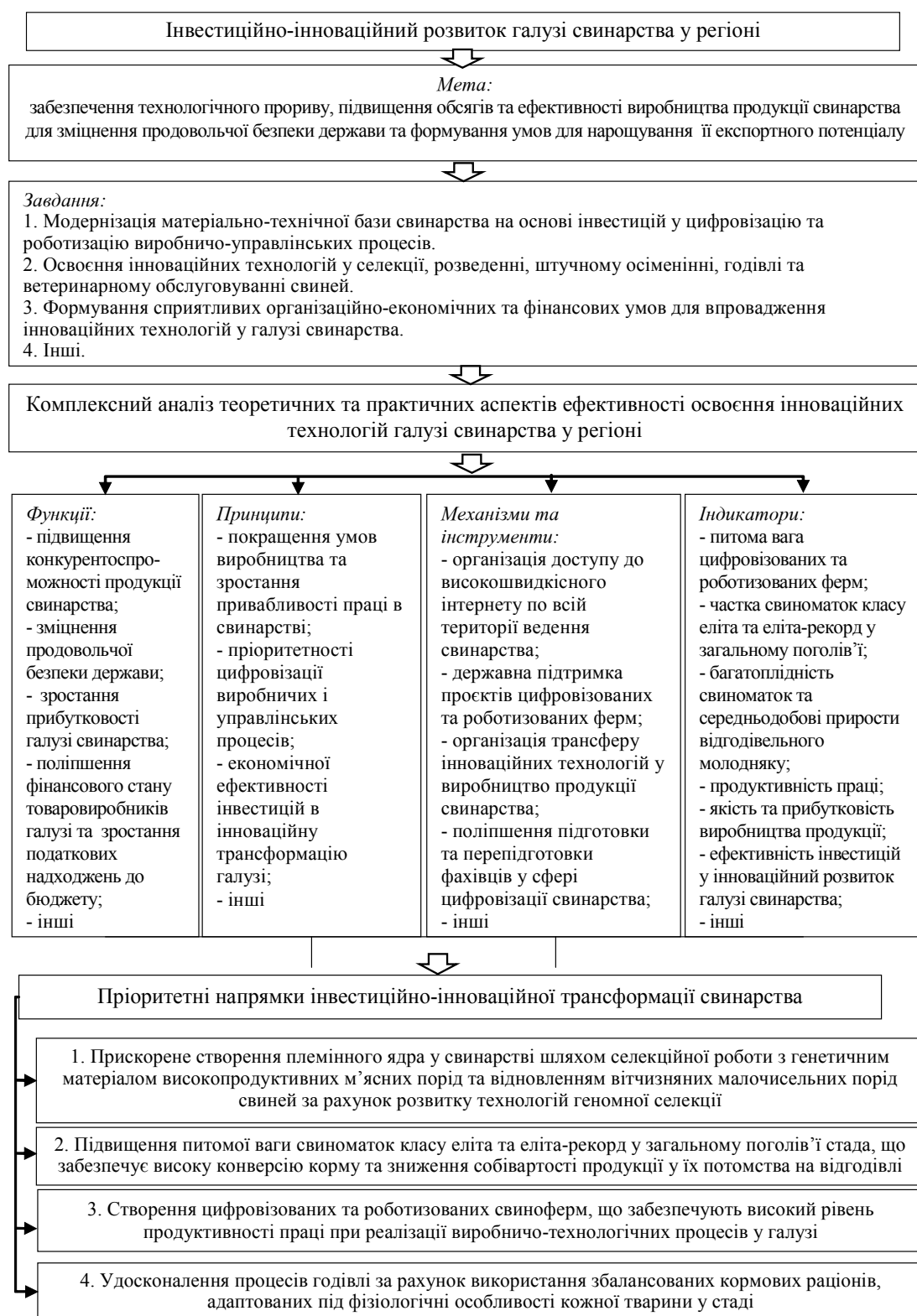
З огляду на посилення конкурентного тиску та зростання витрат у тваринництві, підтримання стабільної прибутковості стає можливим лише за умови системного оновлення виробничої бази й належного фінансового забезпечення розвитку. Для підприємств тваринницького напрямку це означає необхідність поєднання інвестиційних рішень із технологічною модернізацією, розвитком кадрового потенціалу та інструментами зниження фінансових обмежень. У цьому контексті справедливим є твердження про те, що "підприємствам тваринницького на-

пряму вкрай важливо мати постійну інвестиційну підтримку техніко-технологічного оновлення виробництва, формування стійких цін на тваринницьку продукцію, підготовку кваліфікованих працівників, забезпечення лізингової діяльності, науково-дослідних робіт і інформаційно-консультаційного обслуговування" [11].

У сучасних умовах трансформації тваринницької галузі інвестиційно-інноваційні рішення підприємств дедалі частіше визначаються не лише внутрішніми виробничими потребами, а й логікою ринку: посиленням конкуренції, зміною споживчих запитів та необхідністю підтримувати належну репутацію і керованість бізнес-процесів. Відповідно, інновації розглядаються як інструмент формування стійких конкурентних переваг і підвищення результативності господарювання через технологічне оновлення, удосконалення організації виробництва та оперативне реагування на ризики й "вузькі місця" у діяльності підприємства. Виходячи з цього, "посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги та максимізувати прибуток; зростання попиту споживачів; забезпечення престижу підприємства та швидке вирішення проблем, що можуть виникнути на підприємстві; вивчення наукових новинок та їх впровадження у виробничий процес з метою поліпшення результатів діяльності підприємства є основними причинами вивчення та введення інновацій у підприємствах галузі тваринництва" [2].

Також ми погоджуємося з думкою, що "формування інноваційно-інвестиційного механізму розвитку галузі тваринництва включає в себе економічні, організаційно-правові та соціальні заходи держави щодо формування сприятливого середовища для здійснення інноваційної діяльності за умови державної фінансової підтримки, яка реалізовується в результаті формування правового, фінансового та наукового забезпечення розвитку галузі тваринництва" [5].

Отже, у сучасних умовах розвитку аграрної сфери зростає потреба у цілісному баченні інвестиційно-інноваційних перетворень на рівні окремих галузей і регіонів. Для свинарства це питання набуває особливої ваги з огляду на високу капіталомісткість виробництва, залежність результатів від технологічної дисципліни та біологічних чинників, а також підвищені вимоги до біобезпеки, якості й простежуваності продукції. У цих умовах інновації не можуть розглядатися як суто технічні нововведення, оскільки вони потребують інституційної підтримки, доступу до фінансових ресурсів і адекватних механізмів управління, здатних забезпечити стійкий ефект у часі.



**Рис. 1. Схема структурних елементів системи інвестиційно-інноваційного розвитку галузі свинарства у регіоні**

Джерело: сформовано авторами на основі [1—25].

Водночас інвестиційно-інноваційний розвиток галузі свинарства доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень і процесів, що поєднує стратегічні орієнтири, кон-

кретні завдання модернізації, інструменти реалізації та критерії результативності. Такий підхід забезпечує узгодження технологічних змін із економічними параметрами ефектив-

ності, соціальними наслідками для зайнятості та доходів, а також із вимогами продовольчої безпеки. Отже, виникає необхідність концептуалізувати структурні елементи цієї системи та показати їхню логічну послідовність — від мети до механізмів впровадження та вимірюваних результатів. З цією метою сформовано схему структурних елементів системи інвестиційно-інноваційного розвитку галузі свинарства (рис. 1), яка відображає взаємозв'язок стратегічних орієнтирів, управлінських інструментів і практичних напрямів трансформації виробництва.

Системоутворювальним ядром пропонованої схеми виступає мета інвестиційно-інноваційного розвитку свинарства, зорієнтована на технологічний прорив, нарощування обсягів і підвищення ефективності виробництва продукції для посилення продовольчої безпеки та формування умов зростання експортного потенціалу. Така постановка мети фіксує дві взаємопов'язані площини: внутрішню (підвищення продуктивності та конкурентоспроможності галузі) і зовнішню (відповідність ринковим вимогам та інтеграція у ланцюги створення доданої вартості, включно з експортною орієнтацією).

Логіка досягнення зазначеної мети розкривається через комплекс завдань, які концентруються навколо модернізації матеріально-технічної бази на основі цифровізації та роботизації виробничо-управлінських процесів, освоєння інноваційних технологій у ключових ланках біотехнологічного та технологічного циклу, а також формування сприятливих організаційно-економічних і фінансових умов для масштабування інновацій. У такий спосіб інвестиції виступають не самоціллю, а ресурсом, який забезпечує технологічні зміни та підвищує керованість і прогнозованість виробничих результатів. Схема також підкреслює необхідність поєднання теоретико-методичного та прикладного виміру через проведення комплексного аналізу ефективності освоєння інноваційних технологій у галузі свинарства. У межах такого підходу розвиток трактується як керований процес, що потребує чітких управлінських функцій, принципів, механізмів реалізації та системи індикаторів моніторингу.

Функціональний зміст пропонованої системи пов'язується із зростанням конкурентоспроможності продукції свинарства, зміцненням продовольчої безпеки, підвищенням прибутковості галузі та поліпшенням фінансового стану товаровиробників, що водночас створює передумови для розширення податкової бази й посилення бюджетного потенціалу територій. При цьому принципи системи орієнтовані на покращення умов виробництва та привабливості праці,

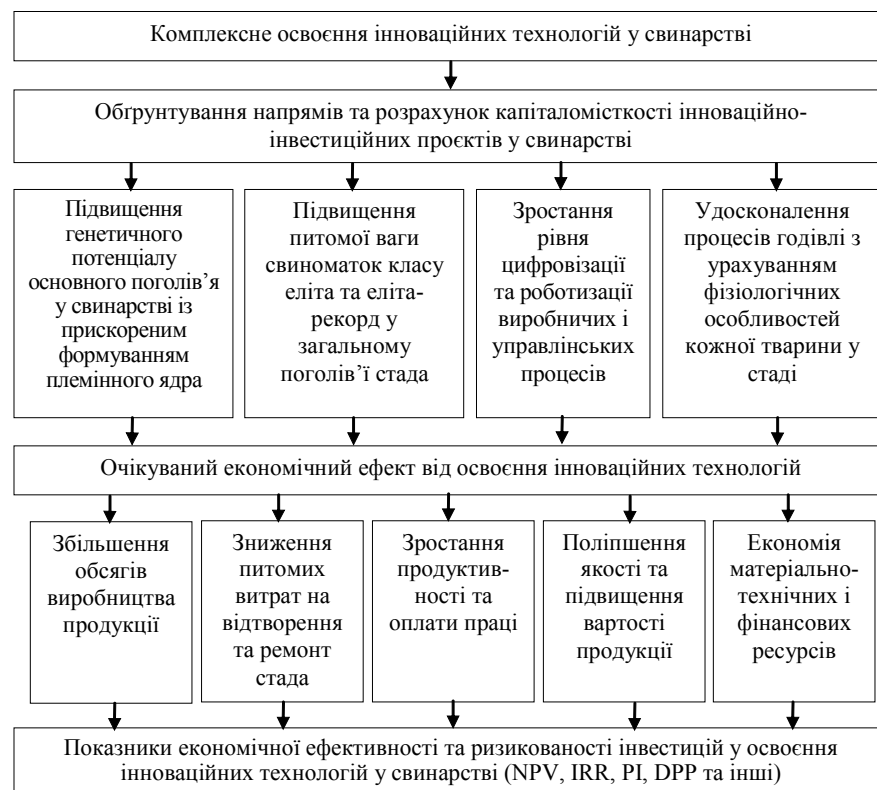
пріоритетність цифровізації виробничих і управлінських процесів, а також економічну ефективність інвестицій в інноваційну трансформацію, що узгоджує технологічні рішення з вимогами фінансової результативності.

Застосовувані механізми та інструменти формують інституційно-організаційну підтримуючу рамку інновацій, у межах якої ключового значення набувають доступ до високошвидкісного інтернету на територіях ведення свинарства, державна підтримка цифровізованих і роботизованих проєктів, організація трансферу інноваційних технологій у виробництво, а також розвиток компетентностей через підготовку й перепідготовку фахівців у сфері цифровізації галузі. Така сукупність інструментів зменшує бар'єри впровадження інновацій і підвищує ймовірність досягнення цільових параметрів розвитку.

Окрему роль у моделі відіграють індикатори, що забезпечують вимірюваність результатів і контрольованість трансформації. Вони охоплюють технологічні зміни (питомі параметри цифровізації й роботизації), якість генетичного ресурсу та структуру поголів'я (частка свиноматок відповідних класів), виробничі результати (показники багатоплідності, приростів, продуктивності праці), а також інтегральні економічні характеристики (якість і прибутковість виробництва, ефективність інвестицій в інноваційний розвиток). Сукупно ці показники дозволяють оцінювати не лише факт впровадження нових технологій, а й їхню віддачу в категоріях продуктивності, витрат і фінансових результатів.

Підсумковий блок схеми формалізує пріоритетні напрями інвестиційно-інноваційної трансформації свинарства, зосереджуючись на розвитку племінної бази та генетичних технологій, підвищенні питомої ваги продуктивних груп у стаді, створенні цифровізованих і роботизованих свиноферм, а також удосконаленні годівлі на основі збалансованих раціонів. Ці напрями відображають практичну орієнтацію системи та її спрямованість на довгострокове підвищення ефективності й конкурентоспроможності галузі свинарства через узгодження інвестиційних ресурсів, управлінських механізмів і технологічних рішень.

Для оцінювання економічної ефективності впровадження інноваційних технологій у свинарстві доцільно враховувати сукупний (інтегрований) економічний ефект, який формується не одним показником, а системою взаємопов'язаних результатів. Такий підхід передбачає одночасне врахування ефектів підвищення продуктивності та якості виробництва за рахунок поліпшення генетико-селекційного потенціалу стада, удосконалення відтворення



**Рис. 2. Методичний підхід до оцінки ефективності інвестицій у освоєння інноваційних технологій у свинарстві**

Джерело: сформовано авторами на основі [1—25].

поголів'я та зниження виробничих втрат, а також економії ресурсів унаслідок оптимізації годівлі, ветеринарного супроводу й технологічної дисципліни. Важливо, що для свинарства економічний ефект часто проявляється через скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення середньодобових приростів і покращення конверсії корму, що прямо впливає на собівартість і прибутковість виробництва.

Окремий блок ефектів пов'язаний із цифровізацією та роботизацією виробничо-управлінських процесів. Використання систем моніторингу мікроклімату, годівлі, споживання води, стану тварин, а також цифрових рішень для планування відтворення і контролю біобезпеки підвищує продуктивність праці, зменшує ризики технологічних відхилень і забезпечує більш стабільні результати у часі. У практичному вимірі це означає не лише економію трудових витрат, а й зниження втрат від захворюваності, падежу та недоотримання продукції, тобто зменшення непродуктивних витрат, які є критичними для конкурентоспроможності галузі.

Крім кількісних результатів, до інтегрованого економічного ефекту доцільно відносити зміни, що підвищують ринкову цінність продукції: поліпшення показників якості та однорідності партій, підвищення виходу товарної

продукції, дотримання стандартів простежуваності, біобезпеки й добробуту тварин. Саме ці чинники часто визначають можливість доступу до більш преміальних каналів збуту та формують додатковий дохід, який не завжди відображається у виробничих показниках, але суттєво впливає на фінансовий результат і інвестиційну привабливість підприємств галузі.

Отже, економічна ефективність інновацій у свинарстві має оцінюватися як багатокомпонентний результат, що поєднує приріст доходів (через збільшення обсягів та якості продукції, підвищення ціни реалізації), скорочення витрат (кормових, трудових, енергетичних, ветеринарних), а також зниження ризиків і підвищення керованості виробництва. Саме така логіка комплексної оцінки формує методич-

не підґрунтя для подальшого узагальнення ключових складових економічного ефекту.

У той же час, висока капіталомісткість інновацій у свинарстві, залежність результатів від біологічних циклів і технологічної дисципліни, а також підвищені ризики (цінові, кормові, ветеринарні, логістичні) зумовлюють потребу в чіткій методиці оцінювання доцільності інвестиційних рішень. Саме тому доцільно використовувати підхід, який пов'язує вибір інноваційних напрямів із очікуваними виробничими та фінансовими наслідками і дозволяє формалізувати ефект у системі показників ефективності та ризиковості (рис. 2).

Запропонований методичний підхід виходить із того, що комплексне освоєння інноваційних технологій у свинарстві має передувати інвестиційно-економічному обґрунтуванню: визначенню пріоритетних напрямів модернізації та розрахунку параметрів капіталовкладень (їхнього обсягу, структури, можливих джерел фінансування і потреби в оборотному капіталі). Така логіка забезпечує узгодження технологічних рішень із фінансовими можливостями підприємства й дозволяє одразу співвіднести очікувані вигоди з витратами впровадження.

У межах такого підходу акцент робиться на тих напрямках, які найбільш суттєво впливають на

продуктивність і собівартість. Йдеться, по-перше, про наращення генетичного потенціалу основного поголів'я через прискорене формування племінного ядра, що створює основу для підвищення відтворювальних показників і стабілізації продуктивності. По-друге, про збільшення питомої ваги свиноматок класу еліта та еліта-рекорд у стаді, що безпосередньо впливає на відтворення, якість приплоду та результати відгодівлі. По-третє, про цифровізацію і роботизацію виробничих та управлінських процесів як інструмент зменшення технологічних відхилень, підвищення керованості й продуктивності праці. По-четверте, про удосконалення годівлі з урахуванням фізіологічних особливостей тварин, що підвищує конверсію корму і знижує ризики перевитрат.

Очікуваний економічний ефект у підході трактується як інтегрований результат одночасної дії технологічних і організаційних змін. Він проявляється у збільшенні обсягів виробництва, зниженні питомих витрат на відтворення та ремонт стада, зростанні продуктивності праці (і, відповідно, можливості підвищення рівня її оплати), поліпшенні якості та підвищенні ринкової вартості продукції, а також економії матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Таким чином, інноваційні рішення оцінюються не як окремі модернізації, а як чинники, що формують сукупний фінансовий результат і конкурентоспроможність підприємств галузі.

Узагальнення ефектів здійснюється через систему показників економічної ефективності та ризиковості інвестицій (NPV, IRR, PI, DPP) та споріднених критеріїв. Їх застосування дозволяє порівнювати альтернативні інвестиційно-інноваційні проекти за спільною "мовою" дисконтованих потоків, оцінювати прийнятність строків повернення вкладень і визначати запас фінансової стійкості проекту за різних сценаріїв (зміна цін на корми, продукцію, енергоносії, рівень продуктивності, ветеринарні ризики тощо).

Відповідно до предмету нашого дослідження, чиста приведена вартість (NPV) відображатиме чистий "надлишок" створеної вартості від впровадження конкретного рішення (наприклад, модернізації приміщень, годівлі, біобезпеки, генетики чи цифрового моніторингу) з урахуванням того, як змінюються дисконтовані потоки доходів і витрат у виробничому циклі. Фактично цей показник фіксує, чи компенсує проект підвищені капітальні та операційні витрати за рахунок приросту продуктивності, зниження падежу, поліпшення конверсії корму, скорочення простоїв та стабілізації якості продукції.

Внутрішня норма дохідності (IRR) слугуватиме інтегральною характеристикою "внутріш-

ньої дохідності" саме технологічного оновлення у свинарстві: наскільки інтенсивно проект генерує повернення вкладеного капіталу за умов циклічності цін і біологічних ризиків. Він є зручним для співставлення ініціатив різної капіталомісткості (наприклад, автоматизація годівлі проти розширення поголів'я) та для оцінки чутливості до ключових припущень — продуктивності стада, рівня цін реалізації, вартості кормів та енергоносіїв.

Індекс дохідності (PI) показуватиме віддачу на 1 грн інвестованих коштів у проекти інноваційного розвитку свинарства, тобто наскільки ефективно капітал трансформується у дисконтовані результати. Це дасть можливість пріоритезувати заходи в умовах обмеженого інвестиційного бюджету: обирати ті рішення, які забезпечують найбільший ефект на одиницю вкладень (наприклад, посилення біобезпеки чи оптимізація годівлі порівняно з окремими інфраструктурними модернізаціями).

Дисконтований період окупності (DPP) відображатиме, за який період проект "повертає" вкладений капітал з урахуванням затримок ефекту, притаманних біологічному виробництву та інноваційним змінам (час адаптації технології, формування продуктивного стада, налагодження збуту). Цей показник є особливо інформативним для оцінки прийнятності інвестицій за високої невизначеності: чим коротший дисконтований період окупності, тим нижчою є вразливість проекту до цінкових коливань, епізоотичних ризиків і збоїв у постачанні ресурсів.

Отже, пропонований підхід формує цілісну методичну рамку для прийняття інвестиційних рішень у свинарстві: від технологічного вибору та оцінки капіталомісткості до вимірювання інтегрованого економічного ефекту й формалізованої перевірки ефективності інвестицій. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє концентрувати ресурси на тих інноваціях, які забезпечують найбільший внесок у продуктивність, якість і фінансовий результат.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення отриманих результатів свідчить, що інвестиційно-інноваційний розвиток свинарства доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських рішень, інструментів і результатів, де технологічні зміни мають не лише виробничий, а й фінансово-економічний вимір. Запропонована структу-

ризація елементів розвитку галузі в регіоні акцентує пріоритетність модернізації матеріально-технічної бази, освоєння інновацій у селекції, відтворенні, годівлі та ветеринарному забезпеченні, а також формування організаційно-економічних і фінансових умов для їх впровадження. Такий підхід дозволяє узгодити функції підвищення конкурентоспроможності та продовольчої безпеки з принципами економічної ефективності, цифровізації, підвищення якості управлінських рішень і розвитку кадрового потенціалу, що в сукупності формує стійкі передумови для нарощування продуктивності й прибутковості виробництва.

Розроблений методичний підхід до оцінювання ефективності інвестицій в освоєння інноваційних технологій у свилярстві забезпечує логічний зв'язок між змістом інноваційних проєктів, капіталомісткістю обраних напрямів та очікуваним економічним ефектом. Обґрунтовано, що найбільш репрезентативне оцінювання результативності має спиратися на сукупність ефектів: зростання обсягів виробництва й продуктивності, зниження питомих витрат на відтворення та ремонт стада, економію матеріально-технічних і фінансових ресурсів, підвищення якості продукції та її ринкової вартості, а також поліпшення організації праці й управління. При цьому цифровізація та роботизація, удосконалення годівлі з урахуванням фізіологічних особливостей тварин і посилення селекційно-плеїнної роботи виступають взаємодоповнювальними драйверами, що підсилюють як технологічну, так і фінансову віддачу інвестицій.

Практичне значення запропонованих рішень полягає у можливості застосування їх як методичної основи для підготовки інвестиційно-інноваційних проєктів підприємств галузі свилярства і програм розвитку галузі на регіональному рівні, включно з порівнянням альтернатив за критеріями NPV, IRR, PI та DPP і врахуванням інвестиційних ризиків. Використання системи індикаторів (цифровізація та роботизація ферм, якісна структура поголів'я, продуктивність і середньодобові прирости, показники якості та прибутковості, результативність інвестицій) підвищує прозорість моніторингу, обґрунтованість управлінських рішень і керованість трансформаційних змін. У підсумку комплексне освоєння інновацій у свилярстві може забезпечити стійке підвищення конкурентних позицій галузі, посилення її внеску у продовольчу безпеку та формування передумов для розвитку експортного потенціалу.

#### Література:

1. Безкровний О.В., Зоря О.П., Білик О.Р., Пархоменко Р.М., Салогуб В.В. Конкурентний потенціал агроформувань як основа для активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2025. № 18. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/481/440> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Волощук К.Б., Лісевич Н.А. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. Інноваційна економіка. 2019. № 3—4. С. 12—17.
3. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 18—22.
4. Глушков О.А. Інвестиційне забезпечення формування ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві та переробці. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 189—196.
5. Заходим М. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення розвитку ринку продукції тваринництва. Grail of Science. 2023. № 25. С. 34—42.
6. Зоря О.П., Зоря С.П., Маєр Д.Р. Концептуальні засади інвестиційного забезпечення виробництва і переробки екологічно безпечної продукції тваринництва. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 60. С. 35—40.
7. Зоря О.П., Зоря С.П., Маєр Д.Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 8 (08). С. 83—88.
8. Зоря О.П., Зоря С.П., Мисник Т.Г. Теоретико-методичні підходи формування концепції інвестиційного забезпечення розвитку аграрного виробництва. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 9 (09). С. 127—132.
9. Кальченко М., Волощук М. Інноваційна складова потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 289—294.
10. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Інвестиційно-інноваційний механізм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5 (3). С. 336—345.
11. Лаврук В.В., Будняк А.М., Лаврук О.С. Проблематика залучення інвестицій у еконо-



мічну модернізацію і підвищення конкурентоспроможності тваринництва. Агросвіт. 2020. № 11. С. 26—36.

12. Лагодієнко В.В., Глушков О.А. Забезпечення ефективності функціонування галузі тваринництва за сучасних умов господарювання. Вчені записки. 2025. № 39 (2). С. 336—349.

13. Лісевич Н.А. Тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/154.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/154.pdf) (дата звернення: 23.01.2026).

14. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350/3277> (дата звернення: 23.01.2026).

15. Ніколюк О.В., Бурлаков В.С. Сучасний стан інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2025. № 3. С. 36—43.

16. Онегіна В.М., Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва. Український журнал прикладної економіки. 2021. № 2. С. 164—170.

17. Перегуда Ю.А. Роль інновацій у глобальній конкурентоспроможності країн та підприємств тваринництва та рослинництва. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 7. С. 1—15.

18. Півторак В.С., Юрій Т.П., Дендебера О.П. Проблеми та перспективи підвищення інноваційно-інвестиційної активності малого аграрного підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4731/4672> (дата звернення: 23.01.2026).

19. Селютін С.Т. Інноваційно-інвестиційний розвиток галузі тваринництва в Україні: дис.... канд. екон. наук: 08.00.03. Чернівці, 2021. 192 с.

20. Сухно Т.В., Шостя А.М., Ващенко П.А. Розробка технологічних підходів щодо ведення свинарства при отриманні та дорощуванні приплоду. Вісник ПДАА. 2021. № 3. С. 162—168.

21. Соколюк С., Соколюк К., Непочатенко О. Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> (дата звернення: 23.01.2026).

22. Старинець О.Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 57. С. 87—90.

23. Сус Т., Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 2 (49). С. 181—193.

24. Pelykh, V.H., Levchenko, M.V., Ushakova, S.V., Pelykh, N.L., and Vashchenko, P.A. (2023). Compensatory growth and piglets weight variability within the litter as breeding criteria for ukrainian meat pig breed performance. Agricultural Science and Practice, vol. 10 (1), pp. 3—11.

25. Vashchenko, P.A., Zhukorskyi, O.M., Saenko, A.M., Khokhlov, A.M., Usenko, S.O., Kryhina, N.V., Sukhno, T.V. and Tsereniuk, O.M. (2023). The influence of feeding level on the growth of pigs depending on their genotype. Regulatory Mechanisms in Biosystems. vol. 14, no. 1, pp. 112—117.

#### References:

1. Bezкровnyi, O.V., Zoria, O.P., Bilyk, O.R., Parkhomenko, R.M. and Salohub, V.V. (2025), "Competitive potential of agricultural formations as a basis for activating investment activity in the agricultural sector", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 18, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/481/440> (Accessed 23 January 2026).

2. Voloshchuk, K.B. and Lisevych N.A. (2019), "Features of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3—4, pp. 36—37.

3. Harbar, Zh.V. and Maiborodiuk, K.S. (2021), "Investment support for innovative development of agricultural enterprises of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12. pp. 18—22.

4. Glushkov, O.A. (2025), "Investment support for the formation of value chains in livestock breeding and processing", *Business Inform*, vol. 6, pp. 189—196.

5. Zakhodym, M. (2023), "Innovation and investment mechanism for ensuring the development of the livestock products market", *Grail of Science*, vol. 25, pp. 34—42.

6. Zoria, O.P., Zoria S.P. and Mauer, D.R. (2021), "Conceptual principles of investment support for production and processing of ecologically safe livestock products", *Infrastruktura rynku*, vol. 60. pp. 35—40.

7. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mauer, D.R. (2023), "Directions of investment and innovative development of agricultural production in Ukraine in the context of European integration changes and food challenges", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08). pp. 83—88.
8. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mysnyk, T.H. (2023), "Theoretical and methodological approaches to forming the concept of investment support for the development of agricultural production", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 9 (09). pp. 127—132.
9. Kalchenko, M. and Voloshchuk, M. (2025), "Innovation component of the economic growth potential of livestock production enterprises", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 289—294.
10. Kuzoma, V.V. and Pavliuk, S.I. (2020), "Investment and innovation mechanism for forming the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, T. 5 (3). pp. 336—345.
11. Lavruk, V.V., Budniak, L.M. and Lavruk, O.S. (2020), "Problems of attracting investments in economic modernization and increasing the competitiveness of animal husbandry", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 26—36.
12. Lahodiienko, V.V. and Glushkov, O.A. (2025), "Ensuring the efficiency of the livestock industry under modern business conditions", *Vcheni zapysky*, vol. 39, No. 2, pp. 336—349.
13. Lisevych, N.A. (2019), "Trends of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/154.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/154.pdf) (Accessed 23 January 2026).
14. Mykhailyk, O. and Birak, Ye. (2023), "Investment and innovation activities of enterprises under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350/3277> (Accessed 23 January 2026).
15. Nikoluk, O.V. and Burlakov, V.S. (2025), "Current state of innovation and investment activity of agricultural business", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 3. pp. 36—43.
16. Onegina, V.M., Antoshchenkova, V.V. and Kravchenko, Yu.M. (2021), "Current state and prospects of innovative development of agricultural enterprises specializing in the production of livestock products", *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 2, pp. 164—170.
17. Perehuda, Yu.A. (2024), "The role of innovation in the global competitiveness of countries and livestock and crop production enterprises", *Achievements of the economy: prospects and innovations*, vol. 7, pp. 1—15.
18. Pivtorak, V.S., Yurii, T.P. and Dendebera, O.P. (2024), "Problems and prospects for increasing the innovation and investment activity of small agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4731/4672> (Accessed 15 January 2026).
19. Seliutin, S.T. (2021), "Innovation and investment development of the livestock industry in Ukraine", Abstract of Candidate of Economic Sciences dissertation, Economics and management of the national economy, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine.
20. Sukhno, T.V., Shostia, A.M. and Vashchenko, P.A. (2021), "Development of technological approaches to pig farming at receiving and rearing piglets", *Visnyk PDAA*, vol. 3. pp. 162—168.
21. Sokoliuk, S., Sokoliuk, K. and Nepochatenko, O. (2021), "Financing of innovative activities and analysis of the efficiency of using financial resources of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> (Accessed 23 January 2026).
22. Starynets, O. H. (2020), "Investment support for innovative activities of agricultural enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, No. 57. pp. 87—90.
23. Sus, T., Suduk, N., Yemets, O., Movchun, S. and Tsiupa, O. (2020), "Innovative development of the agricultural sector: financing models and assessment of the impact of financing at the regional level", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (49). pp. 181—193.
24. Pelykh, V.H., Levchenko, M.V., Ushakova, S.V., Pelykh, N.L., and Vashchenko, P.A. (2023). Compensatory growth and piglets weight variability within the litter as breeding criteria for ukrainian meat pig breed performance. *Agricultural Science and Practice*, vol. 10 (1), pp. 3—11.
25. Vashchenko, P.A., Zhukorskyi, O.M., Saenko, A.M., Khokhlov, A.M., Usenko, S.O., Kryhina, N.V., Sukhno, T.V. and Tsereniuk, O.M. (2023). The influence of feeding level on the growth of pigs depending on their genotype. *Regulatory Mechanisms in Biosystems*. vol. 14, no. 1, pp. 112—117.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.01.26

Процеженовано / Revised: 03.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



УДК 338.24:658.5:004.738.5

П. Г. Перерва,

д. е. н, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

Т. О. Кобєлева,

д. е. н, професор, професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

А. О. Копиця,

аспірант, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8610-0409>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.51

# МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ ТА СТАРТАП ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

T. Kobieliava,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

A. Kopytsia,

Postgraduate student, National Technical University "KhPI"

**MODELS FOR EVALUATING THE MANAGEMENT MECHANISM OF BUSINESS STRUCTURES  
AND STARTUP PROJECTS OF ONLINE TRADING ENTERPRISES IN THE CONTEXT  
OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES**

У статті здійснено системне дослідження моделей оцінювання механізму управління підприємницькими структурами та стартап-проєктами підприємств інтернет-торгівлі в умовах розвитку інноваційних цифрових технологій. Обґрунтовано необхідність модернізації класичних управлінських підходів з урахуванням специфіки електронної комерції, що характеризується високою динамікою, масштабованістю, залежністю від цифрових платформ та інтен-

сивною конкуренцією. Проаналізовано існуючі моделі оцінювання, визначено їхні переваги та обмеження. Запропоновано нові концептуальні моделі, які інтегрують фінансові, клієнтські, процесні, корпоративні та інноваційні аспекти управління. Особливу увагу приділено визначенню ключових показників ефективності, що забезпечують конкурентоспроможність, стійкість і гнучкість стартапів у цифровій економіці, а також їхню здатність до інноваційного розвитку, технологічної інтеграції та стратегічної адаптації. Розроблені моделі можуть бути використані як основа для розробки стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур інтернет-торгівлі.

The article presents a comprehensive study of models for evaluating the management mechanism of entrepreneurial structures and startup projects of e-commerce enterprises in the context of innovative digital technology development. The modern economy is characterized by high dynamism, intense competition, and the constant impact of digital transformations, which necessitates the search for new approaches to managing entrepreneurial structures. Particular importance is attached to e-commerce, which acts as one of the key drivers of economic growth and innovative development, as it combines technological solutions, marketing tools, and entrepreneurial practices. The study substantiates the need to adapt classical management models to the specifics of online trade, which is distinguished by scalability, dependence on digital platforms, rapid updating of business models, and a high level of risk. Existing approaches to evaluating management effectiveness are analyzed, including startup life cycle models, investment attractiveness, customer value and loyalty, digital maturity of management, and innovative flexibility. Their advantages and limitations are identified, as well as opportunities for integration into the practice of e-commerce enterprises. A conceptual framework is proposed that combines financial, customer, process, and innovative aspects of management. This approach allows for a comprehensive evaluation of startup effectiveness, taking into account not only economic results but also the level of technological integration, the ability for innovative development, and strategic adaptation. Special attention is paid to defining key performance indicators, including conversion rate, average transaction value, repeat purchase rate, digital maturity index, innovative flexibility, and resilience to external risks. The article emphasizes that the development of innovative digital technologies creates new opportunities for managing entrepreneurial structures, particularly through the use of artificial intelligence, big data, business process automation, and omnichannel strategies. At the same time, it highlights the need to form a management system that ensures a balance between innovation and stability, enabling effective responses to the challenges of globalization and digital competition. The results of the study have practical significance for managers of e-commerce enterprises, investors, and startup developers, as they provide tools for comprehensive evaluation of management mechanisms. The proposed models can serve as a basis for developing growth strategies, optimizing business processes, and enhancing the competitiveness of entrepreneurial structures in the digital economy.

*Ключові слова: управління, бізнес-процеси, підприємницькі структури, стартап-проекти, цифрові технології, інформаційний потенціал, економічна оцінка, моделі, підприємства інтернет-торгівлі, конкурентоспроможність.*

*Key words: management, business processes, entrepreneurial structures, startup projects, digital technologies, information potential, economic evaluation, models, e-commerce enterprises, competitiveness.*

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням інноваційних цифрових технологій, що докорінно трансформують механізми функціонування підприємницьких структур та стартап-проектів [1, 7, 9]. Особливо динамічно ці процеси проявляються у сфері інтернет-торгівлі, яка стає одним із ключових драйверів глобальної економіки та формує нові моделі взаємодії між виробниками, споживачами та інституційним середовищем [2, 10]. У таких умовах актуалізується по-

треба у розробленні та застосуванні ефективних моделей оцінювання механізмів управління, здатних забезпечити адаптивність підприємств до цифрових викликів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнес-процесів.

У країнах Європейського Союзу та США активно впроваджуються моделі оцінювання ефективності управління стартапами, що базуються на принципах відкритих інновацій, гнучких організаційних структур та інтеграції цифрових платформ [3, 12, 15]. Водночас українські підприємства інтернет-торгівлі перебувають у процесі пошуку оптимальних механізмів управління, які б враховували специфіку національ-

ного ринку та водночас відповідали глобальним тенденціям. Це зумовлює необхідність розроблення комплексних моделей оцінювання, що дозволяють визначати сильні та слабкі сторони управлінських рішень, прогнозувати ризики та формувати стратегії сталого розвитку.

Науковий інтерес до проблематики управління підприємницькими структурами та стартапами зростає у зв'язку з необхідністю інтеграції інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси та аналітика великих даних, у систему стратегічного та операційного менеджменту. Це зумовлює потребу у формуванні комплексних моделей оцінювання, які враховують специфіку цифрового середовища, ризики та можливості інтернет-торгівлі, а також особливості розвитку підприємницьких екосистем.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що проблематика оцінювання механізмів управління підприємницькими структурами та стартапами в інтернет-торгівлі перебуває у фокусі уваги як українських, так і зарубіжних науковців. Так, у дослідженні [3] здійснено систематизацію факторів вибору управлінських моделей в умовах багатовекторної невизначеності. Автори наголошують на необхідності врахування зовнішнього середовища та адаптаційних можливостей підприємницьких структур, підкреслюючи, що цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації, а й чинником підвищення ризиків. Дискусія з ними може розгортатися навколо питання: чи достатньо лише систематизації факторів для побудови ефективних моделей, чи потрібне глибше інтегрування цифрових технологій у саму методологію оцінювання.

Бернд В.Вірц у своїй монографії "Digital Business and Electronic Commerce: Strategy, Business Models and Technology" [4] пропонує більш стратегічний підхід, розглядаючи цифровий бізнес як комплексну систему, де управлінські моделі мають бути інтегровані зі стратегією та бізнес-моделлю. Його позиція полягає у тому, що ефективність управління стартапами та підприємницькими структурами в електронній комерції визначається не лише технологічними інноваціями, а й здатністю менеджменту синхронізувати їх із загальною бізнес-стратегією. У дискусії з цим вченим можна поставити питання про те, чи не зводить він оцінювання управлінських механізмів до стратегічного рівня, залишаючи поза увагою

операційні аспекти, які є критично важливими для стартапів [2, 11].

У дослідженні, присвяченому бізнес-стійкості малих і середніх підприємств та стартапів [3], акцент зроблено на стратегічному використанні цифрових технологій як інструментів підвищення адаптивності та життєздатності бізнесу. Автори підкреслюють роль цифрового маркетингу, електронної комерції та новітніх технологій у забезпеченні стійкості підприємницьких структур. Дискусія з ними може стосуватися питання про те, чи можна розглядати стійкість як самостійний критерій оцінювання управлінських механізмів, чи вона має бути інтегрована у ширший набір показників ефективності.

Таким чином, сучасна наукова дискусія розгортається між кількома підходами: систематизацією факторів управління в умовах невизначеності [3, 7, 12], стратегічною інтеграцією цифрових технологій у бізнес-моделі [2, 5, 14] та акцентом на стійкості підприємницьких структур [4, 13]. Кожен із цих підходів має свої сильні сторони, але водночас залишає відкритими питання щодо комплексності оцінювання, балансу між стратегічним і операційним рівнями управління, а також інтеграції критеріїв стійкості у загальну систему оцінювання. Саме ці питання і формують поле для подальшої академічної дискусії, спрямованої на розроблення універсальних, але водночас адаптивних моделей оцінювання управлінських механізмів у сфері інтернет-торгівлі.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до моделювання оцінювання механізмів управління підприємницькими структурами та стартап-проектами підприємств інтернет-торгівлі в умовах інноваційної цифрової трансформації. Реалізація поставленої мети дозволить визначити ключові фактори ефективності управління, розробити інструментарій для їх оцінювання та окреслити перспективи розвитку підприємницьких моделей у цифровій економіці.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінювання механізму управління підприємницькими структурами має ґрунтуватися на поєднанні кількісних та якісних показників, що відображають ефективність використання цифрових платформ, систем електронної комерції та інструментів аналітики даних. Особ-

Таблиця 1. Економічна характеристика існуючих моделей управління підприємницькими структурами підприємств інтернет-торгівлі

| Модель оцінки                                             | Економічна сутність                                                              | Переваги                                                  | Недоліки                                      | Особливості в інтернет-торгівлі                                              |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Модель оцінювання організаційної структури управління     | Ефективність дистанційних команд, швидкість прийняття рішень, інтеграція CRM/ERP | Простота аналізу, чіткість ієрархії                       | Недостатня увага до цифрових інновацій        | Використовується для оцінки управління онлайн-командами та платформами       |
| Модель оцінювання ефективності системи управління         | Базується на фінансових та операційних показниках                                | Комплексність, можливість кількісного вимірювання         | Орієнтація переважно на минулі результати     | Застосовується для аналізу продажів, логістики та клієнтського досвіду       |
| Модель організації та формування систем управління        | Оцінює взаємозв'язок управлінських процесів із багатоканальною взаємодією        | Системність, врахування стратегічних і тактичних аспектів | Висока складність реалізації                  | Використовується для оцінки омніканальних стратегій та інтеграції маркетингу |
| Збалансована система показників (Balanced Scorecard)      | Поєднує фінансові та нефінансові показники                                       | Стратегічна збалансованість, багатовимірність             | Вимагає значних ресурсів для впровадження     | Ефективна для оцінки клієнтського досвіду та стратегічного розвитку          |
| Управління бізнес-процесами (Business Process Management) | Орієнтована на оптимізацію процесів замовлення, оплати, доставки та підтримки    | Підвищення ефективності, автоматизація                    | Може ігнорувати стратегічні аспекти           | Використовується для вдосконалення логістики та інтеграції платіжних систем  |
| Модель оцінювання корпоративного управління               | Грунтується на прозорості роботи з персональними даними та кібербезпеці          | Підвищує довіру клієнтів та інвесторів                    | Може бути формалізованою без реального впливу | Застосовується для оцінки захисту даних, відповідності світовим стандартам   |
| Модель оцінювання інноваційного потенціалу управління     | Оцінює здатність підприємства впроваджувати AI, AR/VR, блокчейн у бізнес-модель  | Орієнтація на розвиток, стимулювання інновацій            | Складність кількісного вимірювання            | Для оцінки технологічної зрілості та інноваційної культури                   |

Джерело: сформовано авторами.

ливу увагу слід приділяти здатності стартапів інтегрувати інноваційні рішення у бізнес-моделі, забезпечуючи гнучкість та конкурентоспроможність.

Оцінювання механізму управління підприємницькими структурами є важливим інструментом для визначення ефективності функціонування бізнесу, його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища та інтегрувати інноваційні рішення. У сучасних умовах цифрової трансформації традиційні моделі оцінювання доповнюються новими підходами, що враховують технологічні фактори, інноваційний потенціал та стійкість до ризиків. Для підприємств інтернет-торгівлі важливо використовувати моделі оцінювання управлінських механізмів у їхньому адаптованому вигляді. Нижче наведено таблицю з назвами моделей українською мовою, як вони застосовуються у вітчизняній та міжнародній практиці, із врахуванням особливостей e-commerce. В табл.1 на-

ведено систематизований перелік існуючих моделей із розкриттям їх економічної сутності, переваг, недоліків та особливостей застосування в інтернет-торгівлі.

Розглянуті моделі демонструють різні підходи до оцінювання управлінських механізмів: від класичних організаційних та фінансових до сучасних інноваційних і процесних. Їх застосування залежить від специфіки підприємницької структури, рівня її цифрової зрілості та стратегічних пріоритетів. Традиційні моделі забезпечують базову оцінку ефективності та структурної відповідності, тоді як сучасні підходи дозволяють враховувати інноваційний потенціал, цифровізацію процесів та стійкість до ризиків. Комплексне використання цих моделей створює можливість для формування більш гнучкої та адаптивної системи управління, що відповідає викликам цифрової економіки та глобальної конкуренції. Такий підхід дозволяє підприємствам e-commerce комплексно оціню-

Таблиця 2. Інтегрована модель оцінювання управління підприємствами інтернет-торгівлі

| Компонент моделі        | Економічна сутність                                            | Ключові показники (KPI)                                                                | Особливості застосування в e-commerce                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова ефективність  | Відображає результативність бізнесу та його здатність до росту | Рентабельність продажів, середній чек, коефіцієнт конверсії, частка ринку              | Дає змогу оцінити прибутковість онлайн-продажів та ефективність цінової політики |
| Клієнтський досвід      | Визначає рівень задоволеності та лояльності покупців           | Індекс NPS, кількість повторних покупок, швидкість доставки, якість сервісу            | Орієнтована на утримання клієнтів та формування довгострокових відносин          |
| Бізнес-процеси          | Оцінює ефективність операційних і логістичних процесів         | Час виконання замовлень, рівень автоматизації, витрати на логістику, кількість помилок | Дозволяє оптимізувати процеси замовлення, оплати та доставки                     |
| Корпоративне управління | Відображає прозорість та відповідальність менеджменту          | Прозорість звітності, дотримання стандартів кібербезпеки, відповідність GDPR           | Підвищує довіру клієнтів та інвесторів, забезпечує захист даних                  |
| Інноваційний потенціал  | Визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології  | Інвестиції в R&D, кількість інноваційних рішень, швидкість інтеграції AI/AR/VR         | Забезпечує конкурентоспроможність та технологічну зрілість бізнесу               |

Джерело: сформовано авторами.

вати ефективність управлінських механізмів, забезпечуючи стратегічну гнучкість, технологічну інтеграцію та стійкість до ризиків цифрової економіки.

Для підприємств інтернет-торгівлі, на наш погляд, доцільно створити інтегровану модель оцінювання механізму управління, яка поєднує елементи класичних та сучасних підходів. Така модель має враховувати фінансові результати, клієнтський досвід, ефективність бізнес-процесів, корпоративну прозорість та інноваційний потенціал. Її особливість полягає у комплексності та здатності відображати специфіку e-commerce: швидкість, масштабованість, цифрову інтеграцію та безпеку даних (табл. 2).

Пропонована інтегрована модель оцінювання управління підприємствами інтернет-торгівлі поєднує фінансові, клієнтські, процесні, корпоративні та інноваційні аспекти. Вона дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінських рішень, виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також сформулювати стратегічні напрями розвитку. Розроблена модель враховує ризики, пов'язані з цифровою

безпекою, захистом даних та стійкістю бізнес-процесів до зовнішніх викликів. Вона також відображає потенціал підприємницьких структур до масштабування, інтернаціоналізації та залучення інвестицій. Такий підхід забезпечує підприємствам e-commerce гнучкість, стійкість та здатність до інноваційного зростання в умовах цифрової економіки.

Управління стартап-проектами інтернет-торгівлі потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, моніторинг ключових показників ефективності та використання інструментів штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій. Моделі оцінювання мають забезпечувати можливість комплексного аналізу результатів діяльності та формування рекомендацій для оптимізації управлінських рішень.

Управління стартап-проектами інтернет-торгівлі потребує розробки спеціалізованих моделей оцінювання, які враховують особливості їхнього функціонування в умовах цифрової економіки. На відміну від традиційних підприємницьких структур, стартапи характе-

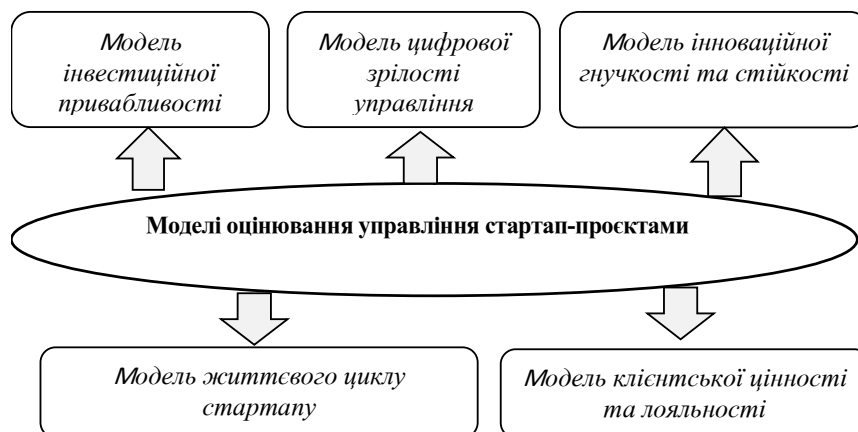


Рис. 1. Моделі оцінювання управління стартап-проектами інтернет-торгівлі

Джерело: сформовано авторами.



Таблиця 3. Економічна характеристика моделей управління стартапами в умовах електронної торгівлі

| Модель                                            | Економічна сутність                                                             | Сфера використання                                  | Особливості використання в ІТ та e-commerce                                                               |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Модель життєвого циклу стартапу</i>            | Відображає розвиток проєкту від ідеї до масштабування та зрілості               | Планування та контроль розвитку стартапів           | Акцент на швидкому тестуванні бізнес-моделі, виході на ринок та адаптації до поведінки онлайн-клієнтів    |
| <i>Модель інвестиційної привабливості</i>         | Оцінює здатність стартапу залучати фінансування та підтримку інвесторів         | Залучення венчурів, грантів, ресурсів партнерів     | Враховує масштабованість платформи, потенціал виходу на міжнародні ринки та стійкість до кіберризиків     |
| <i>Модель клієнтської цінності та лояльності</i>  | Визначає ефективність управління через показники клієнтського досвіду           | Маркетинг, управління продажами, сервісна підтримка | Орієнтація на коефіцієнт конверсії, середній чек, повторні покупки та персоналізацію пропозицій           |
| <i>Модель цифрової зрілості управління</i>        | Відображає рівень інтеграції сучасних технологій у бізнес-процеси               | Оцінка інфраструктури та цифрової трансформації     | Враховує використання AI, Big Data, автоматизацію процесів, кіберзахист та омніканальні стратегії         |
| <i>Модель інноваційної гнучкості та стійкості</i> | Оцінює здатність стартапу адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інновації | Стратегічне управління, R&D, розвиток продуктів     | Акцент на швидкому оновленні бізнес-моделі, інтеграції нових технологій та стійкості до зовнішніх ризиків |

Джерело: сформовано авторами.

ризуються високою динамікою розвитку, залежністю від інноваційних технологій, потребою у швидкому масштабуванні та залученні інвестицій. Саме тому пропоновані до практичного використання моделі оцінювання управління повинні бути комплексними, інтегрувати фінансові, клієнтські, технологічні та інноваційні аспекти, а також відображати здатність стартапів до адаптації в умовах постійних змін ринкового середовища (рис. 1).

В першу чергу звернемо увагу на модель життєвого циклу стартапу, яка дозволяє оцінювати ефективність управління залежно від стадії розвитку проєкту: від ідейної та запуску до масштабування та зрілості. Вона акцентує увагу на швидкості виходу на ринок, темпах зростання доходів та здатності залучати інвестиції. Модель інвестиційної привабливості визначає потенціал стартапу щодо фінансування та підтримки з боку інвесторів. Її ключовими показниками виступають прогнозований грошовий потік, рівень ризиків, інноваційність продукту та прозорість управлінських рішень. Модель клієнтської цінності та лояльності оцінює управління через показники клієнтського досвіду: коефіцієнт конверсії, середній чек, індекс задоволеності та кількість повторних покупок. Для інтернет-торгівлі ця модель є критично важливою, адже саме якість онлайн-сервісу та персоналізація пропозицій визначають

конкурентоспроможність. Модель цифрової зрілості управління відображає рівень інтеграції сучасних технологій у бізнес-процеси стартапу. Вона враховує використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизацію процесів та рівень кіберзахисту. Модель інноваційної гнучкості та стійкості оцінює здатність стартапу адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові продукти та технології, а також протидіяти зовнішнім ризикам.

Стартап-проєкти інтернет-торгівлі функціонують у середовищі, де ключову роль відіграють інформаційні технології, цифрові платформи та інноваційні рішення. Тому моделі оцінювання управління такими проєктами мають бути адаптовані до реалій електронної комерції, враховувати специфіку цифрової інфраструктури, клієнтських взаємодій та інвестиційної динаміки. В табл. 3 узагальнено економічну сутність пропонованих моделей управління стартап проєктів в умовах електронної торгівлі та розвитку інноваційних інформаційних технологій, представлених на рис. 1.

Зведена таблиця демонструє, що управління стартап-проєктами інтернет-торгівлі потребує багатовимірного підходу, який поєднує фінансові, клієнтські, технологічні та інноваційні аспекти. Моделі оцінювання з акцентом на розвиток ІТ та електронної комерції дозволяють комплексно аналізувати ефективність

управління, визначати стратегічні пріоритети та забезпечувати конкурентоспроможність у цифровій економіці.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність управління підприємницькими структурами та стартап-проектами інтернет-торгівлі значною мірою залежить від здатності інтегрувати фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні аспекти у єдину систему оцінювання. Запропоновані концептуальні моделі дозволяють комплексно аналізувати діяльність підприємств, враховуючи не лише економічні результати, а й рівень технологічної інтеграції, інноваційної гнучкості та стратегічної адаптації. Доведено, що використання інноваційних цифрових технологій — штучного інтелекту, великих даних, автоматизації бізнес-процесів та омніканальних стратегій — створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємницьких структур у цифровій економіці. Таким чином, розробка та впровадження моделей оцінювання механізму управління підприємницькими структурами та стартапами в умовах розвитку інноваційних цифрових технологій є необхідною передумовою підвищення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності до інноваційного розвитку.

Перспективи подальших розвідок полягають у формуванні багатовимірних моделей оцінювання, які забезпечуватимуть не лише економічну ефективність, але й соціальну відповідальність, технологічну інноваційність та стратегічну стійкість підприємницьких структур у сучасному цифровому середовищі.

#### Література:

1. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., Matos C. A. (2024) Business resilience for SMEs and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities — A systematic review. *Systems*. 2024. Vol. 12 (6). DOI: 10.3390/systems12060220
2. Martin-Rojas Rodrigo, Garrido-Moreno Aurora, Garcia-Morales Victor. (2026). Building organizational resilience in SMEs: the key role of digital technologies, transformational leadership, and innovation. *Review of Managerial Science*. 1-34. DOI: 10.1007/s11846-025-00965-z.
3. Chhatwani Malvika, Mishra Sushanta, Varma Arup, Rai Himanshu (2021) Psychological resilience and business survival chances: A study

of small firms in the USA during COVID-19. *Journal of Business Research*. 142. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.12.048.

4. Wirtz, B. W. (2021) *Digital Business and Electronic Commerce: Strategy, Business Models and Technology*. Cham: Springer, 2021. 384 p. DOI: 10.1007/978-3-030-13402-3
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. № 5. 10 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.17332.10883
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
7. Kosenko A.P., Kobieliya T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
8. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.
10. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
11. Товажнянський В.А. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
12. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.-Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.
13. Товажнянський В.А., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства // *Економіка розвитку*. Харків: ХНЕУ. 2010. № 2 (54). С. 46—50. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (дата звернення 25.01.2026).
14. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662>
15. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.

#### References:

1. Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S. and Matos, C. A. (2024), "Business resilience for SMEs and startups by digital transformation and the role

of marketing capabilities — A systematic review", Systems. Vol. 12(6). DOI: 10.3390/systems-12060220

2. Martin-Rojas, R. Garrido-Moreno, A. and Garcia-Morales, V. (2026), "Building organizational resilience in SMEs: the key role of digital technologies, transformational leadership, and innovation", Review of Managerial Science. 1—34. 10.1007/s11846-025-00965-z.

3. Chhatwani, Malvika Mishra, Sushanta Varma, Arup & Rai, Himanshu. (2021), "Psychological resilience and business survival chances: A study of small firms in the USA during COVID-19". Journal of Business Research. 142. 10.1016/j.jbusres.2021.12.048.

4. Wirtz, B. W. (2021), Digital Business and Electronic Commerce: Strategy, Business Models and Technology, Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-13402-3

5. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), "Organization of marketing activities on the intrapreneurship", MIND Journal, vol. (5). DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883

6. Starostina, A. O. (2009), Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine.

7. Kosenko, A.P., Kobieliya, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", Scientific Bulletin of Polissia, vol. 2 (3), 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)

8. Kocziszky, G., Pererva, P. G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.

9. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osnova, Kharkiv, Ukraine.

10. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketynh [Marketing], Znannia, Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.

11. Tovazhnianskyi, V. L. (2012), Antykryzovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpriemstva [Anti-crisis mechanism of sustainable development of the enterprise], Apostrof, Kharkiv, Ukraine.

12. Pererva, P. G., Mekhovych, S. A. and Pohorelov, M. I. (2008), Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: pidruchnyk [Economics and organization of innovation activity: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

13. Tovazhnianskyi, V. L. and Pererva, P. G. (2010), "Anti-crisis monitoring of financial and economic performance indicators of a machine-building enterprise", Ekonomika rozvytku, vol. 2

(54), pp. 46—50, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/291> (Accessed 25 January 2026).

14. Pererva, P. G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), Compliance program: tutorial, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (Accessed 25 January 2026)

15. Borzenko, V. I., Pererva, P. G. and Kobieliya, T. O. (2019), Intelktualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26

Профцензовано / Revised: 07.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



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 657.6:351.72

М. В. Болдуєв,  
д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>  
О. В. Болдуєва,  
д. е. н., доцент, Запорізький національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>  
О. Г. Лищенко,  
к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>  
М. В. Ткаченко,  
провідний бухгалтер Запорізького гуманітарного фахового коледжу  
НУ "Запорізька політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0350-0628>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.59

## РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

M. Bolduiev,  
Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"  
O. Bolduieva,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University  
O. Lyshchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"  
M. Tkachenko,  
Leading Accountant of Zaporizhzhia Humanitarian Professional College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

### RISK-BASED APPROACH AS THE FOUNDATION OF EFFECTIVE INTERNAL FINANCIAL AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR

У статті розкрито концептуальні та прикладні аспекти впровадження ризикоорієнтованого підходу як ключового інструменту підвищення ефективності внутрішнього фінансового аудиту в публічному секторі. Автор акцентує увагу на ролі системного аналізу ризиків у процесі планування аудиторських заходів, формуванні об'єкта перевірки та розробці контрольних процедур. Обґрунтовано необхідність зосередження аудиторської уваги на найбільш уразливих напрямках діяльності бюджетних установ, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та своєчасно виявляти суттєві викривлення у фінансовій звітності.

У рамках дослідження запропоновано підходи до формування внутрішнього стандарту застосування ризикоорієнтованого підходу з урахуванням специфіки установи, а також методику проведення анкетування фахівців для діагностики рівня впровадження ризик-орієнтованих практик. Представлено інструменти оцінювання аудиторських і бюджетних ризиків, моделі побудови карти ризиків і класифікації типових порушень.

The article explores the theoretical foundations and practical mechanisms for implementing the risk-based approach in internal financial auditing within the public sector. It highlights the role of this approach as a methodological basis for building an effective internal control system aimed at preventing violations, identifying material misstatements, and ensuring the reliability of financial reporting. Emphasis is placed on the need for auditors to focus on key risks that may significantly impact management decisions and the achievement of institutional budgetary objectives.

Particular attention is given to the regulatory framework of the risk-based approach, including the requirements of methodological guidelines, national public sector accounting standards, and budget reporting procedures. Based on the analysis of current legislation, the article substantiates the need to develop internal departmental standards that would detail methods for assessing audit and budgetary risks in the context of specific institutional activities. A three-tiered structural model for such a document is proposed, combining a general methodological section with two specialized ones for analyzing audit and budgetary risks.

The practical section of the article provides proposals for using surveys as an effective tool to evaluate the current level of integration of risk-based practices into internal audit. Key areas of questionnaire research are developed, covering the assessment of general awareness and application of risk management, analysis of current risk assessment practices, identification of needs for methodological support, and collection of expert suggestions for the structure of the prospective standard. Additionally, the article presents tools for risk mapping, misstatement gradation, and the classification of typical errors and violations, which form a systematic basis for improving audit practice.

The proposed approaches are of practical value for the development of internal regulations, instructions, and methodological materials in budgetary institutions and may also be applied within audit and financial control training programs.

*Ключові слова: внутрішній фінансовий аудит; публічний сектор; ризикоорієнтований підхід; управління ризиками; аудиторські процедури; бюджетні ризики; карта ризиків; внутрішній контроль; нормативно-методичне забезпечення; оцінювання ризиків.*

*Key words: internal financial audit; public sector; risk-based approach; risk management; audit procedures; budgetary risks; risk mapping; internal control; regulatory and methodological support; risk assessment.*

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

У сучасних умовах функціонування публічного сектору особливої актуальності набуває необхідність підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управління бюджетними ресурсами. Внутрішній фінансовий аудит, як ключовий елемент системи внутрішнього контролю, має відігравати не лише контрольну, а й аналітичну та попереджувальну роль, спрямовану на виявлення і мінімізацію ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних і тактичних цілей бюджетних установ.

Проте практичне впровадження ризикоорієнтованого підходу в аудиті публічних фінансів залишається фрагментарним і нерівномірним, що зумовлено як організаційними, так і методичними бар'єрами. Недостатня деталізація нормативно-методичної бази, обмеженість інструментів оцінювання ризиків, відсутність єдиних стандартів щодо їх класифі-

кації та аналізу ускладнюють формування цілісної системи ризик-менеджменту в межах аудиторських перевірок. У зв'язку з цим актуальним є вирішення наукового й прикладного завдання — розроблення концептуальних засад і практичного інструментарію впровадження ризикоорієнтованого підходу у внутрішньому фінансовому аудиті бюджетних установ.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях вітчизняних дослідників внутрішній аудит розглядається як ключовий елемент системи державного внутрішнього фінансового контролю, що забезпечує підзвітність, ефективність і законність використання бюджетних ресурсів (Мельник, 2013; Голованчук, 2013; Дікань, Калінкін, 2013). Значну увагу приділено розмежуванню внутрішнього аудиту та державного фінансового аудиту, обґрунтуванню їх функціональних відмінностей і управлінського призначення в бюджетних установах (Калінкін, 2013; Піхоцький, 2014), а також організаційним і правовим аспектам побу-

дови системи внутрішнього фінансового контролю на державному й регіональному рівнях (Рогунова, 2008; Козачок, 2017). Подальші дослідження зосереджуються на проблемах нормативного та методичного забезпечення внутрішнього аудиту, необхідності вдосконалення процедур планування, оцінювання результативності діяльності аудиторських підрозділів і формування дієвих управлінських рекомендацій (Чечуліна, 2014; Гуцаленко, Мулик, 2018; Щирська, 2022; Мордовцев та ін., 2022). Вагомий теоретико-прикладний внесок у розвиток організаційно-методичних засад внутрішнього аудиту зроблено у дисертаційних дослідженнях Д. В. Калінкіна та О. Ю. Пушкарьової, де систематизовано інструменти внутрішнього аудиту бюджетних установ у процесі реформування системи державного фінансового контролю (Калінкін, 2016; Пушкарьова, 2020). Водночас у наукових публікаціях недостатньо комплексно опрацьовано прикладні механізми впровадження ризикоорієнтованого підходу у внутрішній фінансовий аудит, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

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

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження ризикоорієнтованого підходу у внутрішньому фінансовому аудиті публічного сектору шляхом аналізу нормативної бази, систематизації практичних інструментів оцінювання та пріоритизації ризиків, а також розробки пропозицій щодо формування внутрішнього стандарту, адаптованого до специфіки діяльності бюджетних установ.

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

Однією з провідних рис сучасної практики внутрішнього фінансового аудиту є систематичне впровадження ризикоорієнтованого підходу [6]. Його застосування охоплює як етап планування аудиторських процедур — шляхом аналізу потенційних ризиків, що можуть вплинути на ефективність заходу, так і стадію підбиття підсумків аудиту, коли проводиться ідентифікація та оцінювання ризиків, пов'язаних з бюджетними порушеннями. Такий підхід стає фундаментальним інструментом забезпечення обґрунтованості управлінських висновків і зміцнення системи внутрішнього контролю.

Застосування ризикоорієнтованого підходу на пряму передбачене положеннями стан-

дартів, присвячених підтвердженню достовірності бюджетної звітності та відповідності порядку ведення бюджетного звіту, оскільки дозволяє зосередити увагу контрольних і аналітичних процедур на найбільш уразливих ділянках обліку й звітності, де ймовірність помилок або порушень є найвищою. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів внутрішнього або зовнішнього контролю, сприяє своєчасному виявленню суттєвих викривлень, а також підвищує загальну якість фінансової інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів.

1. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України — визначає принципи внутрішнього аудиту, серед яких ризикоорієнтованість є основоположною [8];

2. Постанова Кабінету Міністрів України № 1001 від 28.09.2011 "Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту" — наголошує на необхідності впровадження системи внутрішнього контролю на основі оцінки ризиків [3];

3. Національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку в державному секторі, зокрема: НП(С)БОДС 101 "Подання фінансової звітності", затверджене наказом Мінфіну № 1541 від 28.12.2009 — встановлює вимоги щодо достовірності фінансової інформації, яка має базуватися на перевірених та обґрунтованих даних, що формуються з урахуванням оцінки ризиків суттєвого викривлення [9];

4. Наказ Міністерства фінансів України № 44 від 24.01.2012 "Про затвердження Порядку складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування" — передбачає, що звітність має бути достовірною, повною та обґрунтованою, що вимагає застосування ризикоорієнтованих процедур перевірки [11].

В таблиці 1 представлено запропоновану градацію величини викривлень інформації під час проведення внутрішнього аудиту в секторі публічного управління. При цьому рекомендується формалізувати порогові значення в методиці оцінки ризиків і порушень.

З метою посилення результативності заходів внутрішнього фінансового аудиту доцільно ініціювати створення комплексного внутрішньовідомчого нормативного акта — внутрішнього стандарту, який би ґрунтовно розкривав особливості реалізації ризикоорієнтованого підходу з урахуванням специфіки діяльності

Таблиця 1. Градація величини викривлення інформації під час проведення внутрішнього аудиту в секторі публічного управління

| Рівень викривлення    | Опис                                                                     | Приклади                                                                                          | Критерії кількісної оцінки                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Суттєве викривлення   | Істотно впливає на достовірність звітності та управлінські рішення       | Приховування зобов'язань, помилки у сумах доходів/видатків, викривлення залишків бюджетних коштів | > 5% відповідного показника бюджетної звітності         |
| Значне викривлення    | Може вплинути на окремі рішення, створює ризики нецільового використання | Помилки у класифікації видатків, неправильне віднесення операцій до звітного періоду              | Від 1% до 5% відповідного показника бюджетної звітності |
| Несуттєве викривлення | Не впливає на висновки аудиту, належить до технічних помилок             | Орфографічні помилки, округлення, незначні розбіжності                                            | < 1% відповідного показника бюджетної звітності         |

конкретної установи. Розроблення такого документа зумовлене двома ключовими чинниками.

По-перше, хоча низка положень, що стосуються оцінювання ризиків, уже інтегрована до чинних державних стандартів з фінансового аудиту, все ще залишаються аспекти, які потребують глибшого методологічного опрацювання. Це дозволить забезпечити універсальність і практичну застосовність ризикоорієнтованих інструментів у широкому спектрі аудиторських завдань.

По-друге, необхідність появи такого документа логічно витікає з моделі нормативно-методичного забезпечення функціонування дієвої системи внутрішнього фінансового аудиту. У цьому контексті розглянутий стандарт виступає як нормативно-методичний документ другого рівня, орієнтований на регламентацію процедур аналізу ризиків щонайменше у двох ключових сферах: аудиторській та бюджетній. Оптимальною є побудова документа за трирівневою структурою, яка передбачає загальну методологічну частину, а також дві спеціалізовані, присвячені оцінці аудиторських і бюджетних ризиків відповідно.

З метою забезпечення науково обґрунтованого підходу до розробки внутрішнього стандарту, що регламентує застосування ризикоорієнтованого підходу у внутрішньому фінансовому аудиті з урахуванням специфіки конкретної установи, доцільним є проведення попереднього анкетування фахівців. Таке анкетування дозволить виявити рівень сприйняття і практичного використання ризикоорієнтованих підходів, визначити проблемні аспекти їх застосування, а також зібрати пропозиції щодо структури та змісту майбутнього документа.

У межах цього анкетування пропонується виокремити кілька ключових напрямів дослідження, що дозволяють комплексно охопити як методологічні, так і прикладні аспекти організації внутрішнього аудиту з урахуванням ризиків. Змістовне наповнення кожного з напрямів наведено нижче.

1. Оцінка загального рівня сприйняття та застосування ризикоорієнтованого підходу. Цей напрям анкетування має на меті виявити, наскільки глибоко фахівці внутрішнього аудиту розуміють сутність ризикоорієнтованого підходу, як часто та в яких формах вони його застосовують на практиці. Також важливо з'ясувати, які труднощі виникають під час впровадження цього підходу — брак знань, обмеження у часі, недостатність нормативного забезпечення тощо. Аналіз відповідей дозволить оцінити поточний стан інтеграції ризик-менеджменту в аудиторську діяльність.

2. Аналіз практики оцінювання аудиторських і бюджетних ризиків. Метою цього напрямку є дослідження існуючої практики ідентифікації та оцінки ризиків, що виникають при здійсненні внутрішнього аудиту. Це включає уточнення джерел інформації для аналізу ризиків, методів оцінки (експертне судження, використання шкал, ризик-матриць), рівнів ризиків та частоти їх врахування у плануванні аудиторських заходів. Особливу увагу слід приділити розмежуванню між аудиторськими та бюджетними ризиками, їх особливостям та викликам у сфері бюджетного фінансового контролю.

3. Вивчення потреб у методичному забезпеченні ризикоорієнтованого планування. Цей напрям фокусується на виявленні прогалин у методології та потреби фахівців у розробці або

вдосконаленні інструктивно-методичних матеріалів. Це можуть бути уніфіковані шаблони оцінки ризиків, зразки опитувальників, інструкції з аналізу внутрішнього середовища тощо. Також важливо оцінити, чи існують внутрішньоорганізаційні методики та наскільки вони відповідають сучасним вимогам, чи потребують вони перегляду.

4. Збір пропозицій щодо структури й змісту внутрішнього стандарту. Цей блок питань покликаний залучити експертну аудиторську спільноту до обговорення майбутнього документа: які функціональні компоненти мають бути включені до внутрішнього стандарту, яка структура буде найбільш зручною для застосування в практиці, наскільки доцільним є поділ стандарту на загальну та спеціалізовані частини (наприклад, окрема методика для оцінки аудиторських і бюджетних ризиків). Важливо також з'ясувати очікування щодо гнучкості та можливості розширення змісту в майбутньому.

Ризикоорієнтований підхід до аудиту доцільно застосовувати на основі попереднього аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі об'єкта перевірки, а також динаміки ризиків, які можуть викликати потребу в коригуванні аудиторських заходів, переоцінці наявних загроз і виявленні нових, ще не врахованих ризик-факторів [7].

У практиці внутрішнього фінансового аудиту цей підхід насамперед реалізується на етапі планування, коли визначається структура майбутньої перевірки та формуються її ключові завдання. Ризиковий аналіз дозволяє системно встановити пріоритетність дій аудиторів у межах конкретного заходу з урахуванням потенційної значущості ризиків і обмеженості ресурсів.

Планування аудиторської роботи є однією з базових складових аудиторського процесу. Його інтеграція з ризикоорієнтованим підходом відбувається через чотири основні рівні:

1. Спочатку слід чітко визначити та проаналізувати як предмет, так і об'єкт аудиту, з урахуванням специфіки функціонування галузі або установи.

2. Наступним кроком є виявлення основних ризиків, що безпосередньо пов'язані з темою перевірки, та проведення їхньої якісної оцінки.

3. Далі відбувається класифікація та пріоритетизація ризиків за ступенем їх потенційного впливу, беручи до уваги ресурсні можливості аудиторської служби.

4. Завершальним етапом є встановлення зв'язку між критичними ризиками та конкрет-

ними напрямками аудиторського аналізу або сферами діяльності, з урахуванням запланованих пріоритетів на рік.

Впровадження зазначених рівнів у процес планування дозволяє підвищити якість аудиту та раціоналізувати використання наявних ресурсів. Варто зазначити, що аналіз ризиків не обов'язково має бути надмірно складним — ефективними можуть бути і прості методи збору інформації, як-от опитування, інтерв'ю чи тематичні обговорення. Завдання плану аудиту — охопити ті напрями діяльності, які найбільш вразливі до суттєвих ризиків і можуть перешкоджати досягненню стратегічних і тактичних цілей установи.

Сучасні нормативно-правові засади внутрішнього фінансового аудиту передбачають, що аудиторський захід має плануватися з урахуванням ключових стратегічних орієнтирів установи, пріоритетів реалізованих бюджетних програм, а також оцінки існуючих ризиків та ефективності чинної системи управління ними [9]. Практичне втілення цього підходу потребує врахування рівня сформованості (зрілості) механізмів управління ризиками в конкретній установі, що безпосередньо впливає на обґрунтованість перевірок.

Попри інституційну унікальність кожної окремої організації, більшість суб'єктів публічного сектора функціонують в єдиному регуляторному середовищі. Це зумовлює схожість управлінських підходів та типових напрямів діяльності, що має враховуватись при формуванні об'єкта аудиту. У зв'язку з цим аудиторам варто починати планування з ретельного аналізу стратегій, відомчих та бюджетних пріоритетів, щоб уникнути зосередження уваги на несуттєвих аспектах і своєчасно виявити сфери, що мають істотне значення для керівництва [1]. У цьому контексті дієвим аналітичним інструментом виступає постановка контрольного запитання: "Що саме може піти не за планом?". Саме воно допомагає сфокусувати увагу на потенційно проблемних зонах, які потребують незалежної оцінки.

Для адекватного розуміння ризикового поля аудитор повинен мати цілісне уявлення про діяльність установи, ґрунтуючись на аналізі її стратегічного, операційного та інституційного контексту. Вивчення внутрішнього ризик-профілю має охоплювати: управлінські пріоритети, зафіксовані у цілях і планах; суттєві зміни в організації або процесах; дані щодо попередніх порушень системи внутрішнього контролю; наявність або відсутність шахрайських дій у минулому; вплив соціально-економічних пріоритетів на виконання функцій установи.



Таблиця 2. Формування карти ризиків

| Вплив         | Вірогідність |              |         |          |               |
|---------------|--------------|--------------|---------|----------|---------------|
|               | Незначна     | Малоймовірна | Помірна | Ймовірна | Майже напевно |
| Екстремальний |              |              |         |          |               |
| Дуже високий  |              |              |         |          |               |
| Середній      |              |              |         |          |               |
| Низький       |              |              |         |          |               |
| Незначний     |              |              |         |          |               |

Додатково варто проаналізувати результати зовнішніх перевірок, проведених контролюючими органами, а також підсумки попередніх внутрішніх аудитів. Також до уваги беруться зовнішні фактори стратегічного рівня — макроекономічна ситуація, пріоритети державної соціальної політики, епідеміологічні виклики тощо.

Міжнародна практика дозволяє структурувати ризики, що виникають у процесі діяльності установ, за такими основними типами:

— стратегічні ризики — загрози, що можуть завадити досягненню довгострокових цілей чи реалізації ключових ініціатив;

— операційні ризики — фактори, що здатні порушити стабільне функціонування установи, якість послуг чи реалізацію програм;

— бюджетні ризики — ризики, пов'язані з неефективністю у використанні ресурсів, відхиленнями у виконанні бюджету або нестачею фінансування;

— інші ризики — включають правові, нормативні, політичні та технологічні виклики, які не входять до попередніх категорій.

Такий поділ дозволяє точніше налаштувати систему ризик-менеджменту в межах аудиторської перевірки, акцентуючи увагу на найбільш вразливих елементах управлінської діяльності.

Після того як основні ризики були виявлені, наступним кроком є їх систематизація за рівнем важливості — процес, який можна охарактеризувати як ранжування або ієрархізацію ризиків. Це передбачає встановлення для кожного ризику відповідного пріоритету залежно від ступеня його потенційного впливу на діяльність установи. У ході такого оцінювання враховується низка параметрів, які впливають на ймовірність реалізації ризику в майбутньому. Серед них — складність управлінських структур, масштаб і ресурсна забезпеченість діяльності, динамічність змін у внутрішніх процесах, частота організаційних трансформацій, кадрові ротації, що можуть призводити до втрати накопиченого досвіду (організаційної пам'яті), а також правові, соціальні, екологічні та інші зовнішні чинники.

Для надання кожному ризику відносної ваги в загальному контексті необхідно провести їх порівняльний аналіз. Широко визнана міжнародна методика передбачає двовимірний підхід до оцінювання: визначення сили потенційного впливу кожного ризику у поєднанні з оцінкою ймовірності його

настання. Результатом такого аналізу стає побудова так званої карти ризиків (див. таблицю 2), яка наочно відображає співвідношення між рівнем загрози та її потенційними наслідками.

У структурі карти ризиків параметр "вплив" використовується для визначення того, наскільки реалізація конкретного ризику може негативно позначитися на здатності організації досягати запланованих результатів. Цей показник, як правило, оцінюється якісно, з варіацією від мінімального або незначного впливу до надзвичайно серйозного (екстремального). Показник "Вірогідність", у свою чергу, відображає ступінь ймовірності настання певного ризику — від майже повної впевненості (значення, близьке до 1) до дуже низької ймовірності (наближеного до нуля). Особливу увагу слід зосередити на так званих критичних ризиках, які потрапляють у зону високої значущості, що позначена в таблиці 2 сірим кольором. Встановлення чітких зв'язків між такими ризиками та конкретними цілями аудиту дозволяє ефективно визначити пріоритети під час збору доказової бази.

Крім того, виявлені ризики слід розглядати крізь призму вже наявних механізмів контролю, здатних ідентифікувати слабкі ланки або потенційні проблеми у відповідній сфері діяльності. При цьому враховується як внутрішній, так і зовнішній характер ризиків. Внутрішні загрози можуть мати вплив на результати, персонал або внутрішні процеси. Серед чинників, що підлягають оцінці, — зміни у рівні ризику в порівнянні з попередніми перевірками, а також ефективність існуючих контрольних механізмів [4].

Як видно з викладеного, ризикоорієнтований підхід є ключовим не лише на початковому етапі — під час планування, — але й залишається релевантним протягом усього аудиторського циклу. Зокрема, на етапі безпосереднього проведення аудиту цей підхід дає змогу: діагностувати рівень розвитку системи управління ризиками; оновлювати карту ризиків та адаптувати її до поточної ситуації; виявляти й мінімізувати аудиторські ризики; перевіряти

Таблиця 3. Способи класифікацій помилок і порушень, що виникають під час проведення аудиторських заходів внутрішнього фінансового аудиту

| Класифікаційна ознака                         | Характеристика відхилень                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За характером відхилень                       | – відхилення у часі протікання процесів;<br>– відхилення за строками виконання;<br>– відхилення за формою виконання                                                          |
| Дотримання формальних вимог                   | невідповідність (недотримання) встановлених форм первинних і вторинних документів                                                                                            |
| Спосіб введення до інформаційної системи      | – порушення регламенту та формату подання;<br>– неправильно заповнені реквізити;<br>– пропуск важливих реквізитів;<br>– несанкціоноване введення або видалення даних         |
| За ступенем регулярності                      | – поодинокі;<br>– регулярні;<br>– множинні                                                                                                                                   |
| За можливістю виправлення у поточному періоді | – кориговані у поточному періоді;<br>– кориговані у майбутньому періоді;<br>– системні помилки, пов'язані з неправильним відображенням процесу в нормативних документах      |
| За причиною виникнення                        | – неправильні та неправомірні дії персоналу;<br>– неправильний опис факту господарського життя;<br>– порушення у комп'ютерній системі;<br>– непередбачувані зовнішні фактори |

дотримання чинних нормативно-правових актів; оцінювати потенціал установи досягати стратегічних орієнтирів; перевіряти повноту й достовірність основних ризик-індикаторів; здійснювати моніторинг динаміки ключових показників ризику.

На завершальному етапі аудиту ризикоорієнтований підхід також відіграє значну роль, оскільки: впливає на зміст остаточного звіту, який повинен враховувати результати попередньої ризикової оцінки; забезпечує обґрунтування рекомендацій для об'єкта перевірки та осіб, що відповідають за зони підвищеного ризику, із пропозиціями щодо вдосконалення контролю та підвищення ефективності ризик-менеджменту.

Реалізація ризикоорієнтованого підходу в контексті перевірки правильності проведення інвентаризації активів і зобов'язань має низку характерних рис, що безпосередньо впливають на методику оцінки аудиторських і бюджетних ризиків. Інвентаризація виконує ключову функцію у підтвердженні наявності активів і зобов'язань, а також у визначенні ступеня їх реального використання та обігу в межах установи.

В українських умовах часто спостерігається низький рівень автоматизації документообігу: значна частина первинних документів складається вручну, що, у поєднанні з повільною обробкою та низькою якістю оформлення, створює підґрунтя для виникнення розбіжностей між фактичним станом майна та його відображенням в облікових реєстрах [2].

Актуальні проблеми у сфері бухгалтерського документообігу бюджетних установ зумов-

лені затримками у створенні та передачі документів, їх частковою або повною втратою, численними помилками у реквізитах, складною процедурою погодження та багаторівневою системою прийняття документів на облік. Усе це призводить до численних порушень у процедурі інвентаризації та підвищує ризик помилок у її результатах.

Проте слід зазначити, що в деяких організаціях публічного управління інвентаризаційні процедури мають формальний характер, коли перевірка наявності значних обсягів товарно-матеріальних цінностей проводиться без належного ресурсу часу, персоналу чи технічної підтримки, що унеможливорює якісний облік [5].

Серед поширених порушень — призначення матеріально відповідальних осіб формально, без забезпечення реального контролю над активами. Це можуть бути працівники, які не мають відповідних повноважень, не перебувають на місці розміщення майна, або об'єктивно не можуть гарантувати його збереження.

Для розв'язання цієї проблеми доцільно впровадити практику письмового підтвердження наявності необхідних умов для збереження майна з боку матеріально відповідальної особи, а також задокументоване засвідчення її здатності забезпечувати безпеку та належне використання активів. Такі підтвердження мають стати предметом контролю в межах аудиторської перевірки.

Інші поширені недоліки включають відсутність належного оформлення передачі майна під час зміни відповідальних осіб, невчасне призначення нових відповідальних осіб у разі звільнен-

ня чи тривалості відсутності попередніх, а також випадки дублювання обліку, коли один і той самий об'єкт фігурує у різних облікових базах кількох підрозділів або навіть установ [12].

Одне з головних завдань внутрішнього фінансового аудиту полягає у виявленні системних порушень, документальних неточностей та відхилень від регламентованих процедур ведення бухгалтерського й бюджетного обліку [9]. Відповідно, аудит з самого початку орієнтується на оцінку потенційних загроз, і вся логіка побудови перевірки формується з урахуванням можливих ризиків.

У цьому контексті важливо мати чітку та деталізовану класифікацію типових помилок і порушень. Тому створення внутрішніх класифікаторів і довідників є необхідною умовою для системної роботи аудиторської служби. Вони дозволяють оперативно ідентифікувати кожну негативну подію та реагувати на неї відповідними заходами. При цьому класифікація виявлених порушень може здійснюватися за різними критеріями, приклади яких наведено в таблиці 3.

На практиці значна частина виявлених порушень і недоліків піддається одночасному віднесенню до кількох категорій, що дозволяє краще зрозуміти їхню природу та причини виникнення. Саме використання багатовимірної класифікації часто виявляється найбільш ефективним інструментом для систематизації аудиторських спостережень і формування цілісної картини виявлених проблем. Такий підхід сприяє точнішому аналізу й розробці дієвих заходів реагування.

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

Ризикоорієнтований підхід поступово утверджується як методологічна основа ефективного внутрішнього фінансового аудиту в публічному секторі. Його впровадження дозволяє сфокусувати аудиторські ресурси на найбільш уразливих напрямках діяльності, де ймовірність помилок або порушень є найвищою, а наслідки можуть істотно вплинути на якість бюджетного управління.

У дослідженні обґрунтовано доцільність розробки внутрішнього стандарту, що відображає специфіку ризикоорієнтованого планування та оцінювання в межах конкретної установи. Запропонована трирівнева структура цього документа дозволяє поєднати загальні методологічні засади з практичними інструментами аналізу аудиторських і бюджетних ризиків. Особливу увагу приділено питанням класифікації типових відхилень, побудови карти ризиків, формалізації порогів суттєвості, а також визначенню ключових факторів, що впливають на динаміку ризиків у внутрішньому середовищі установ.

Практична орієнтація статті виявляється у розробленні інструментарію для проведення анкетування серед фахівців, що дозволяє оцінити рівень інтегрованості ризикоорієнтованого підходу, виявити проблемні аспекти його застосування та сформулювати основу для нормативного і методичного удосконалення внутрішнього аудиту. Представлені рекомендації можуть бути використані як у процесі планування аудиторських заходів, так і під час розробки організаційно-розпорядчих документів у сфері внутрішнього контролю.

Загалом, впровадження системного підходу до управління ризиками в межах внутрішнього аудиту сприяє підвищенню фінансової прозорості, зміцненню управлінської дисципліни та формуванню обґрунтованої політики використання бюджетних коштів.

### **Література:**

1. Бурова Т. А. Структура міжнародних стандартів аудиту в умовах стратегічного управління. Наука й економіка. 2013. Вип. 4 (2). С. 109—114.
2. Васиньова Н. С. Автоматизація документообігу як один зі складників процесу діджиталізації публічного управління в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 4. С. 39—43.
3. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту. Постанова Кабінету Міністрів України № 1001 від 28.09.2011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1001-2011-p?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1001-2011-p?utm_source=chatgpt.com#Text) (дата звернення: 25.10.2025).
4. Загородній А. Г. Ризики аудиторської діяльності: методика виявлення й оцінювання: монографія / Загородній А. Г., Пилюпенко Л. М.; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л.: ЗУКЦ, 2010. 232 с.
5. Калінкін Д. В. Внутрішній аудит бюджетних установ в умовах реформування системи державного фінансового контролю: дис.... канд. екон. наук: 08.00.08 / Калінкін Дмитро Володимирович; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2016. 331 с.
6. Кравченко Ю. П. Ризикоорієнтований підхід у державному фінансовому аудиті та інспектуванні діяльності бюджетних установ: дис.... канд. екон. наук: 08.00.09 / Кравченко

Юлія Петрівна; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2016. 300 с.

7. Мамишев А. В. Ризикоорієнтований підхід до виявлення аудитором фінансових шахрайств і злочинів із відмивання грошей. Фінанси України. 2013. № 4. С. 80—88.

8. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/4\\_%20Методологічні%20вказівки%20з%20внутрішнього%20аудиту%20в%20державному%20секторі%20України.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://mof.gov.ua/storage/files/4_%20Методологічні%20вказівки%20з%20внутрішнього%20аудиту%20в%20державному%20секторі%20України.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 03.11.2025).

9. Мордовцев О. С., Андренко О. А., Мордовцев С. М. Удосконалення методичних засад щодо регулювання підготовки та проведення внутрішнього фінансового аудиту органів публічного управління. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 64. С. 61—67.

10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 "Подання фінансової звітності". Наказ Міністерства фінансів України 28.12.2009 № 1541. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text> (дата звернення: 14.10.2025).

11. Про затвердження Порядку складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування. Наказ Міністерства фінансів України № 44 від 24.01.2012 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0196-12?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0196-12?utm_source=chatgpt.com#Text) (дата звернення: 20.11.2025).

12. Пушкарьова О, Ю. Організаційно-методичне забезпечення внутрішнього аудиту в системі державного фінансового контролю: дис.... канд. екон. наук: 08.00.09 / Пушкарьова Олена Юріївна; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2020. 191 с.

#### References:

1. Burova, T.A. (2013), "Structure of international auditing standards under strategic management conditions", *Nauka i ekonomika*, vol. 4 (2), pp. 109—114.

2. Vasyniova, N.S. (2020), "Automation of document flow as a component of the digitalization process of public administration in Ukraine", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 4, pp. 39—43.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On some issues of internal audit implementation and establishment of internal audit units", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1001-2011-п#Text> (Accessed 25 October 2025).

4. Zahorodnii, A.H. and Pylypenko, L.M. (2010), *Ryzyky audytorskoï diialnosti: metodyka vyivlennia y otsiniuvannia* [Risks of auditing activity: methods of identification and evaluation], ZUKTs, Lviv, Ukraine.

5. Kalinkin, D.V. (2016), "Internal audit of budgetary institutions in the context of reforming the state financial control system", Abstract of Ph.D. dissertation, Public finance, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.

6. Kravchenko, Yu.P. (2016), "Risk-oriented approach in state financial audit and inspection of budgetary institutions", Abstract of Ph.D. dissertation, Accounting, Analysis and Audit, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

7. Mamyshev, A.V. (2013), "Risk-oriented approach to detection of financial fraud and money laundering crimes by auditors", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 80—88.

8. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Methodological guidelines on internal audit in the public sector of Ukraine", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/4\\_%20Методологічні%20вказівки%20з%20внутрішнього%20аудиту%20в%20державному%20секторі%20України.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/4_%20Методологічні%20вказівки%20з%20внутрішнього%20аудиту%20в%20державному%20секторі%20України.pdf) (Accessed 3 November 2025).

9. Mordovtsev, O.S. Andrenko, O.A. and Mordovtsev, S.M. (2022), "Improvement of methodological foundations for regulating the preparation and conduct of internal financial audit of public administration bodies", *Infrastruktura rynku*, vol. 64, pp. 61—67.

10. Ministry of Finance of Ukraine (2009), Order "National public sector accounting standard 101 'Presentation of financial statements'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text> (Accessed 14 October 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2012), Order "On approval of the Procedure for preparation of budget reports by managers and recipients of budget funds and reporting by compulsory state social and pension insurance funds", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0196-12#Text> (Accessed 20 November 2025).

12. Pushkariova, O.Yu. (2020), "Organizational and methodological support of internal audit in the system of state financial control", Abstract of Ph.D. dissertation, Accounting, Analysis and Audit, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

*Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 14.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 658.14/.15:338.436-026.16

**Н. Т. Шадура-Никипорець,**

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

Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>

**Ж. В. Дерій,**

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

Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

**О. В. Мініна,**

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

Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.68

## **ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ АПК В МОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

N. Shadura-Nykyporets,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Economics, Accounting and Taxation, National University "Chernihiv Polytechnic"

Zh. Derii,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,  
Accounting and Taxation, National University "Chernihiv Polytechnic"

O. Minina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Economics, Accounting and Taxation, National University "Chernihiv Polytechnic"

### **FINANCIAL CONDITION OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY**

У статті розкрито сутність та проаналізовано динамічні характеристики фінансового стану аграрних і агропереробних підприємств АПК України в умовах економічної нестабільності й воєнного стану. Обґрунтовано роль цих підприємств як комплексують елементів національної економіки та чинника продовольчої безпеки держави. На основі коефіцієнтного підходу здійснено оцінку фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та прибутковості аграрних та агропереробних підприємств у динаміці за останні вісім років, узагальнено основні тенденції змін фінансових показників під впливом повномасштабної військової агресії. Встановлено відмінності у реакціях аграрних та агропереробних підприємств на виклики економічної нестабільності. Доведено здатність більшості підприємств до адаптації та відновлення ключових фінансових характеристик. Акцентовано увагу на необхідності комплексної та галузеворієнтованої оцінки фінансового стану в умовах економічної нестабільності.

The article explores the nature and dynamic characteristics of the financial condition of agricultural and agro-processing enterprises within Ukraine's agro-industrial complex under conditions of prolonged economic instability and martial law. The role of these enterprises as system-forming components of the national economy and a key



determinant of national food security is substantiated. The research is based on a coefficient-based approach to assessing financial condition, which ensures a comprehensive evaluation of financial stability, liquidity, business activity, and profitability.

The financial performance of agricultural and agro-processing enterprises is analyzed in dynamics over the period 2017–2024, allowing for the identification of long-term trends and a detailed assessment of the impact of full-scale military aggression on key financial indicators. The study reveals substantial differences in the level, structure, and dynamics of financial stability, liquidity, turnover, and profitability between agricultural producers and agro-processing enterprises, reflecting sector-specific features of capital formation and financial management.

Special attention is paid to liquidity indicators as the most sensitive and informative characteristics of financial condition for enterprises operating in agriculture and agro-processing under wartime constraints. The results demonstrate that the military invasion became a powerful destabilizing shock, causing a sharp decline in business activity and profitability in 2022, followed by gradual adaptation and partial recovery during 2023–2024. Agricultural enterprises are found to exhibit higher levels of liquidity and profitability, whereas agro-processing enterprises demonstrate stronger business activity but greater vulnerability in terms of financial stability and dependence on external financing.

The study emphasizes that the assessment of the financial condition of enterprises under martial law should be comprehensive, dynamic, and sector-specific. Such an approach enhances the effectiveness of financial control, supports managerial decision-making, and strengthens financial security systems in the context of prolonged economic instability and elevated uncertainty.

*Ключові слова: фінансовий стан, аграрне підприємство, агропереробне підприємство, агропромисловий комплекс, фінансові показники, аналіз, економічна нестабільність, воєнний стан.*

*Key words: financial condition, agricultural enterprise, agro-processing enterprise, agro-industrial complex, financial indicators, analysis, economic instability, martial law.*

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

Природно-кліматичні умови України зумовлюють доцільність значного поширення сільського господарства. При цьому важливо, щоб діяльність агровиробників супроводжувалась функціонуванням відповідного за виробничою потужністю, видовою структурою та локалізацією агропереробного виробництва, що створює синергію виробництва товарів з високою доданою вартістю. Тільки збалансований розвиток аграрних та агропереробних виробників в рамках АПК дозволяє ефективно використовувати потенціал земельних ресурсів країни та гарантувати їй продовольчу безпеку.

Вагомість виробництва і переробки аграрної продукції демонструють ключові характеристики її ролі в національній економіці. Ста-

ном на 2024 р., при частці діючих суб'єктів господарювання 3,63% та частці зайнятих працівників 9,88%, на їх долю приходилось 12,23% загального обсягу реалізованої продукції та 11,27% доданої вартості. Особливу роль виконують ці виробники і у формуванні експортного потенціалу: у 2024 р. за Міжнародною стандартною торговою класифікацією частка експорту харчових продуктів та живих тварини, напоїв та тютюну становила 36,6% та експорту тваринних і рослинних олій, жирів і восків — 13,8% [5].

Турбулентність, у якій перебувають українські виробники сьогодні, формує нові виклики та ризики їх ефективному функціонуванню. Аграрні та агропереробні підприємства під час повномасштабного вторгнення зіткнулись із новими, нетрадиційними факторами формування невизначеності безпекового та воєнного характеру: захоплення, виведення із господарського обігу та мінування сільгосптериторій; втрата або

пошкодження техніки і обладнання, врожаю, інших активів; втрата позицій на зовнішніх ринках та пошук нових; проблеми з електропостачання та перехід до енергоавтономності; ускладнення внутрішньої та зовнішньої логістики, руйнування інфраструктури; забруднення полів важкими металами внаслідок бойових дій, що ускладнює дотримання екологічних вимог та стандартів; скорочення місткості внутрішнього ринку продовольчих товарів через відтік населення та зниження платоспроможності покупців; переорієнтація бюджетного фінансування з пріоритезацією військових та соціальних витрат; вимушена релокація бізнесу, диверсифікація виробництва та брак кадрів; часті обстріли та повітряні тривоги [1; 7]).

Це спричинило припинення діяльності значною кількістю підприємств (у 2024 р. кількість діючих агропереробних суб'єктів господарювання скоротилась порівняно із довоєнним 2021 р. на 5,1%, а аграрних — на 17,3%) та обвал виробництва у 2022 р. (обсяг продукції аграрних виробників знизився на 25,3%, агропереробних — на 21,6%) [1; 5]. Виробники, які прийняли рішення продовжувати економічну діяльність в умовах воєнного стану, змушені були адаптуватись до реалій і шукати шляхи гарантування стійкого фінансового стану підприємства через використання нових інструментів оперативної ідентифікації та нівелювання ризиків. У цьому контексті, дослідження та порівняння характеристик фінансового стану аграрних та агропереробних підприємств, виявлення існуючих трендів їх динаміки, оцінка впливу повномасштабного вторгнення на ключові індикатори фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та прибутковості, набувають особливої актуальності як діагностико-аналітичний інструментарій ефективного функціонування систем фінансового контролінгу та фінансової безпеки підприємства.

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

Питання дослідження фінансового стану на рівні господарюючого суб'єкта викликають значний науковий інтерес, вагомий внесок у вивчення теоретико-методологічних аспектів цієї тематики здійснили такі науковці як М. Аверіна, О. Базилінська, В. Готра, М. Денисенко [4] О. Деркач, Н. Захарова [17], Н. Ковтун, М. Коробов, Г. Сукрушева, Р. Чемчикаленко, Д. Ясинська [15], О. Яцух [17] та інші. Особливості формування та оцінювання фінансового стану в умовах воєнного стану розкриті у

роботах М. Гузя, С. Качули, О. Короленко [11], Ю. Костенка [11], О. Лопатовської [12], Ю. Нікольчук [12] та інших.

Серед науковців та практиків, котрі присвятили свої дослідження окремим аспектам теоретико-методичних підходів та прикладних питань, що розкривають особливості вивчення фінансового стану аграрних та агропереробних підприємств, слід виділити наступних: І. Абрамова [15], С. Бойко [2], А. Буряк [2], А. Вдовенко, О. Віленчук, Д. Дема [15], Н. Демчук [3], І. Дем'яненко [2], О. Добровольська [6], Л. Дорохова [15], М. Дубина [7], М. Забаштанський [7], С. Качула [8], О. Коваленко [10], Я. Колесник [9], Л. Недільська [15], Н. Правдюк, Н. Трусова, О. Тулай [14], С. Халатур [3], О. Швидка, Л. Ященко [10] та інших.

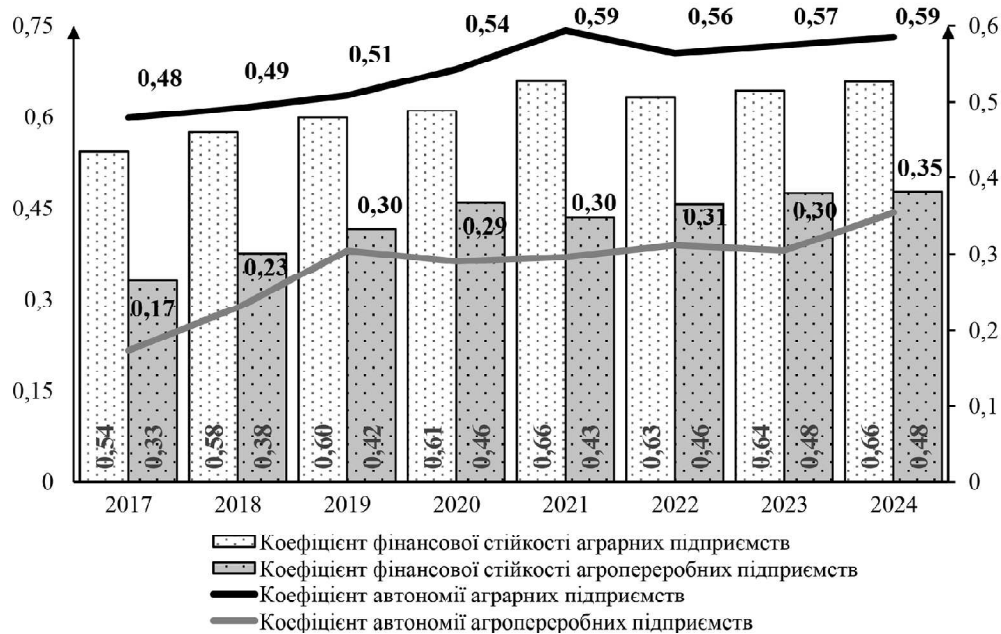
### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою даної статті є дослідження динамічних змін ключових показників фінансового стану аграрних та агропереробних підприємств АПК України, їх порівняльна характеристика та виявлення впливу воєнних дій на рівень фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та прибутковості.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Серед наукової спільноти [3; 4; 9; 12; 17] на сьогодні домінує розуміння того, що фінансовий стан підприємства є багатограним і комплексним поняттям, а важливість його оцінки носить безумовний характер. На думку О. Добровольської фінансовий стан підприємства інтегрує у собі характеристики "наявності, розміщення і використання фінансових ресурсів", а його аналіз "дає якісну та кількісну інформацію про діяльність підприємства, яка необхідна для багатьох суб'єктів ринку" [6, с. 118]. Цю ж думку підтримує і професор М. Денисенко, котрий відзначає, що фінансовий стан підприємства є "найважливішою характеристикою економічно діяльності підприємства, оскільки визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює ступінь гарантованості економічних інтересів самого підприємства та його партнерів із фінансових і інших відносин" [4].

Огляд і узагальнення наукових праць щодо методичного інструментарію оцінки фінансового стану підприємства [3; 4; 11; 12; 16; 17] свідчать що сучасні дослідники використовують різні прийоми дослідження і способи аналізу (горизонтальний та вертикальний фінан-



**Рис. 1. Динаміка показників фінансової стійкості аграрних та агропереробних підприємств, 2017–2024 рр.**

Джерело: сформовано на основі [5].

совий аналіз; порівняльний аналіз; детермінований та стохастичний факторний аналіз; трендовий аналіз; структурний аналіз; коефіцієнтний аналіз; комплексний аналіз з використанням інтегрального показника; метод прогнозування банкрутства та інші). Найбільшого поширення набули коефіцієнтний [3; 4; 6; 14; 15] та інтегральний (комплексний). Їх ключова перевага полягає у тому, що вони передбачають аналіз різних аспектів (майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділова активність і т.д) фінансового стану підприємства на основі сукупності показників.

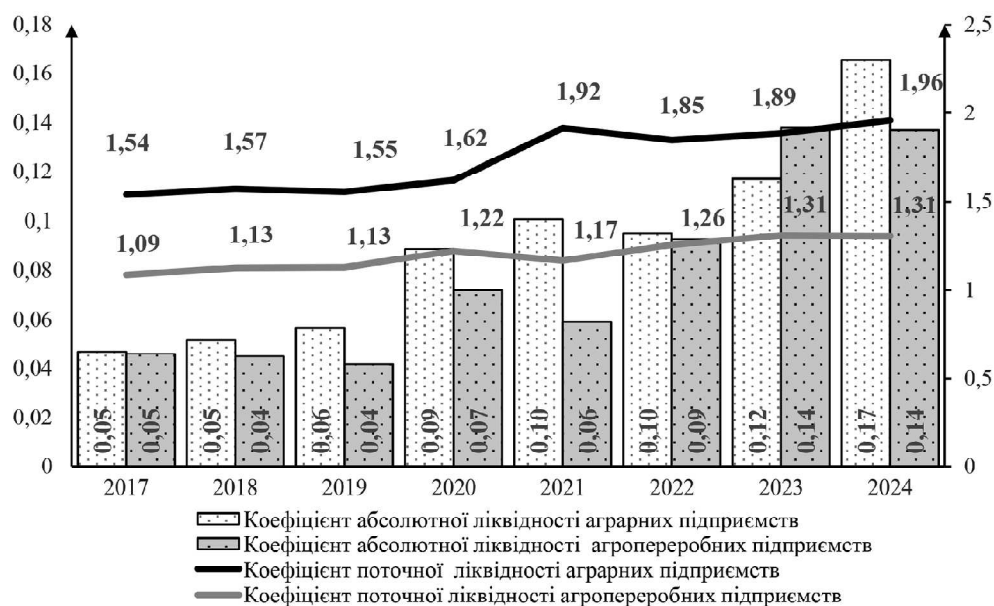
Ця ж ідея знаходить своє підтвердження у матеріалах Міністерства фінансів України [13]: оцінювання фінансового стану підприємства (для отримання статусу авторизованого економічного оператора) з березня 2025 р. рекомендовано проводити з урахуванням специфіки роботи бізнесу в умовах воєнного стану. Ключові акценти, що повинні враховуватись у процесі об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, полягають у наступному: вона повинна носити комплексний (враховувати різні ключові аспекти, що її формують) і динамічний характер (не просто фіксувати рівень аналізованих індикаторів у певний період часу, а досліджувати ретроспективу) та враховувати галузеву специфіку щодо виділення ключових складових ідентифікації фінансового стану (для аграрних та агропереробних підприємств найбільшу значимість мають показники ліквідності).

На нашу думку доречно поєднувати різні аналітичні прийоми: коефіцієнтний аналіз може виступати інформаційною базою для застосування порівняльного, трендового або ж кореляційно-регресійного способів дослідження, що безсумнівно підвищить якість оцінки фінансового стану.

Враховуючи вищезазначене, оцінку фінансового стану аграрних та агропереробних підприємств в межах нашого дослідження проведемо на основі коефіцієнтного підходу, виділивши чотири групи характеристик фінансового стану — стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності. Аналізовані показники дослідимо у динаміці за вісім років, що дозволить виявити вплив факторів економічної нестабільності, спричинених повномасштабним вторгненням, на зміну характеристик фінансового стану підприємств АПК та порівняти тенденції, характерні для аграрних та агропереробних виробників.

Динаміку коефіцієнта фінансової стійкості (міцності) аграрних підприємств за 2017–2024 рр. можна описати за допомогою лінійної моделі тренду (рис. 1):  $K_{ф.с.} = 0,5465 + 0,0153 \cdot t$  ( $R^2 = 0,84$ ), котра демонструє сформовану тенденцію до планомірного зростання (в середньому щорічно коефіцієнт зростає на 0,0153). Динаміка ж коефіцієнта фінансової стабільності агропереробних підприємств описується рівнянням:  $K_{ф.с.} = 0,3422 + 0,0193 \cdot t$  ( $R^2 = 0,83$ ), що демонструє тенденцію до дещо швидшого зростання (в середньому щорічно коефіцієнт зростає на 0,0193).





**Рис. 2. Динаміка показників ліквідності аграрних та агропереробних підприємств, 2017–2024 рр.**

Джерело: сформовано на основі [5].

Враховуючи, що за рекомендаціями даний показник повинен бути не меншим за 0,6 [3; 13], можна відзначити, що аграрні підприємства демонструють достатню здатність залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі (середнє значення за 2017—2024 рр. рівне 0,62), у той час як агропереробні виробники (середнє значення за аналізований період становить 0,43) мають певні ризики банкрутства і втрати платоспроможності (у 2024 р вони досягли стану при якому лише 48% майна сформовані за рахунок надійних джерел).

За рівнем фінансової автономії (рис. 1) агропереробні підприємства також суттєво відстають від аграрних (середнє значення показника за досліджуваний період для аграрних підприємств становить 0,50, а для агропереробних — 0,28) і навіть не відповідають встановленим нормативним значенням (понад 0,5) [3; 10; 13; 16]. Все ж варто відзначити, що існує позитивна тенденція до збільшення частки ресурсів авансованих в діяльність агропереробних підприємства, котра фінансується власними коштами, а не позиками. Її можна описати лінійним рівнянням:  $K_{\text{авт}} = 0,194 + 0,0198 \cdot t$  ( $R^2 = 0,76$ ), тобто середнє річне зростання коефіцієнта фінансової автономії становить 0,0198. Для аграрних підприємств теж характерна тенденція до збільшення частки власного капіталу, хоч і дещо повільнішими темпами:  $K_{\text{авт}} = 0,4689 + 0,0163 \cdot t$  ( $R^2 = 0,82$ ). Таким чином, станом на 2024 р. фінансове забезпечення власними джерелами аграрних підприємств сягає 60%, а агропереробних 35%.

Можна констатувати, що галузеві характеристики фінансової стійкості підприємств фактично не зазнали негативного впливу повномасштабного вторгнення (станом на 2024 р. виробники повернулись до характеристик довоєнного 2021 р.), що є наслідком з одного боку припинення діяльності фінансово нестійких виробників, а з іншого — адаптацією діючих до нових умов функціонування.

Протягом досліджуваного періоду здатність і аграрних, і агропереробних підприємств задовольняти існуючі строкові зобов'язання за рахунок своїх активів, на фоні періодичних коливань виявляє загальну тенденцію до зростання (рис. 2). Лінійні рівняння тренду абсолютної ( $K_{\text{абс.лік.}}$ ) та поточної ( $K_{\text{пот.лік.}}$ ) ліквідності відповідно набувають виду:

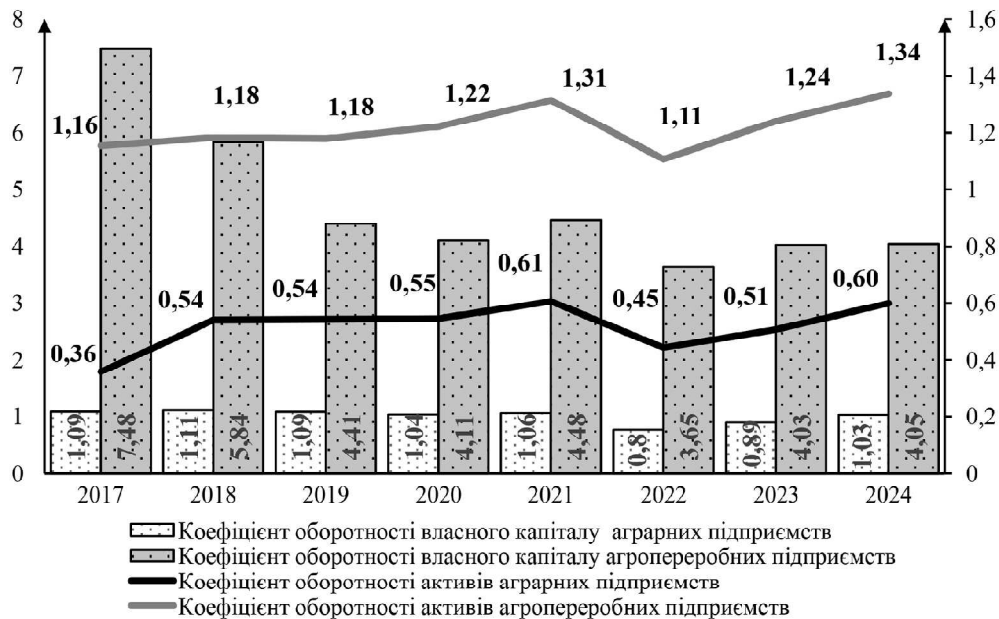
— для аграрних підприємств:

$$K_{\text{абс.лік.}} = 0,0215 + 0,0153 \cdot t \quad (R^2 = 0,89) \quad \text{та} \quad K_{\text{пот.лік.}} = 1,4327 + 0,0675 \cdot t \quad (R^2 = 0,84);$$

— для агропереробних підприємств:

$$K_{\text{абс.лік.}} = 0,0124 + 0,0148 \cdot t \quad (R^2 = 0,83) \quad \text{та} \quad K_{\text{пот.лік.}} = 1,0512 + 0,0331 \cdot t \quad (R^2 = 0,90).$$

Відповідно до матеріалів Міністерства фінансів України [13] найбільш значимим індикатором фінансового стану підприємств сільськогосподарства та агропереробки є показник поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), котрий характеризує здатність підприємства оборотними активами відповідати за поточними зобов'язаннями [16]. Рекомендоване мінімальне значення даного індикатора для аграрної сфери коливається в наукових працях



**Рис. 3. Динаміка показників ділової активності аграрних та агропереробних підприємств, 2017–2024 рр.**

Джерело: сформовано на основі [5].

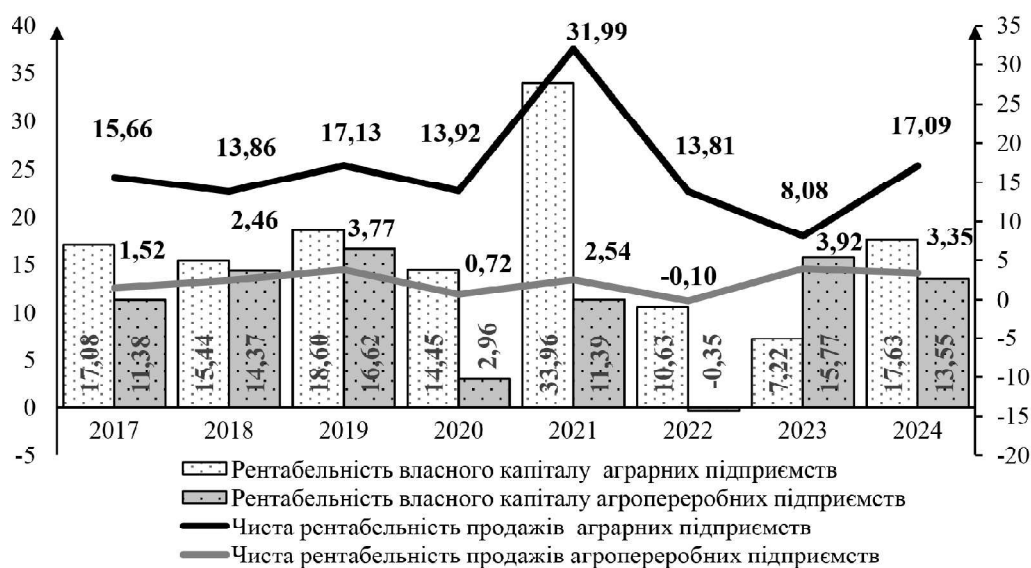
від 1 до 2 [3; 10; 15]. Враховуючи військовий стан ряд дослідників пропонують знизити поріг до 1 [11; 12; 15], а Міністерство фінансів України рекомендує діапазон від 1,3 до 10 [13]. Можна констатувати, що підприємства обох галузей мають понад одну гривню оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань, тобто загалом не мають проблем з платоспроможністю. При цьому рівень поточної ліквідності аграрних виробників (середнє значення за 2017–2024 рр. становить 1,74) традиційно залишається вищим (середнє значення за 2017–2024 рр. для агропереробних підприємств становить 1,20) і демонструє більшу швидкість зростання (в середньому за рік показник для аграрних підприємств зростає на 0,0675, а для агропереробних — на 0,0331).

Що ж стосується показника абсолютної ліквідності, котрий характеризує частку поточних зобов'язань, яку підприємство спроможне погасити миттєво, за рахунок грошових коштів, то протягом всього аналізованого періоду його значення знаходиться нижче рекомендованого діапазону (0,2–0,35) [3; 4; 8; 13; 17]; середнє значення за 2017–2024 рр. для аграрних підприємств становить 0,09, для агропереробних — 0,08. Варто відзначити, що на фоні повномасштабного вторгнення зростання рівня абсолютної ліквідності аграрних та агропереробних підприємств прискорилось, тобто виробники докладають зусиль для зниження наявного ризику невчасного погашення боргів.

Коефіцієнти оборотності активів аграрних і агропереробних підприємств виявляють спільну динаміку: повільне зростання у довоєнний період 2017–2021 рр., різкий спад на фоні початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. (–15,3% для агропереробних та –26,2% для аграрних), відновлення під час війни у 2023–2024 рр. (рис. 3). При цьому зберігається традиційний розрив у величині показника — середнє значення коефіцієнта за досліджуваний період для аграрних виробників становить 0,52, а для агропереробних — 1,22.

Динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу (рис. 3) виявляє негативну тенденцію до зменшення, хоч швидкість цього процесу виявляється різною: аграрні підприємства демонструє повільне зниження показника (–6% у 2024 р. порівняно із 2017 р.), а агропереробні — тенденцію до стрімкого скорочення з 7,48 у 2017 р. до 4,05 у 2024 р. (–46%). З початком повномасштабного вторгнення оборотність власного капіталу і аграрних і агропереробних виробників суттєво зменшилась. Якщо для агропереробних підприємств у 2022 р. таке падіння було суттєвим (–18,5%), то для аграрних — виявилось критичним (–24,5%): на фоні загалом невисокого рівня показника, що традиційно характерно для них, таке скорочення спричинило зниження швидкості обігу нижче одиниці, що є свідченням низької ефективності управління капіталом в умовах військових викликів.

Поступове відновлення швидкості обігу власного капіталу у 2023–2024 рр. вказує на



**Рис. 4. Динаміка показників прибутковості аграрних та агропереробних підприємств, 2017–2024 рр.**

Джерело: сформовано на основі [5].

адаптацію виробників до нових економічних реалій. Можна констатувати, що станом на 2024 р. кожна гривня власного капіталу, вкладена в аграрні підприємства приносить їх виручку у розмірі лише 1,03 грн, а для агропереробних — трансформується у 4,05 гривні доходу.

Слід відзначити, що показники ділової активності агропереробних підприємств, на відміну від характеристик фінансової стійкості та ліквідності, протягом усього досліджуваного періоду залишається вищими за характеристики аграрних виробників.

Іще одним важливим аспектом, що визначає фінансовий стан підприємства є характеристика його прибутковості (рис. 4). Рентабельність власного капіталу демонструє відносну прибутковість вкладання власниками коштів у діяльність підприємства, показує можливості зростання вартості бізнесу та характеризує його інвестиційну привабливість [6, С. 56].

Динаміка показника протягом 2017–2024 р. засвідчує його значну мінливість (рис. 4): від 7,22% у 2023 р. до 33,96 у 2021 р. для аграрних підприємств та від -0,35% у 2022 р. до 16,62 у 2020 р. для агропереробних. Подібна волатильність характерна у досліджуваному періоді і для рентабельності продажів. При цьому рентабельність аграрних підприємств традиційно є вищою, ніж агропереробних виробників та економіки загалом.

Відзначимо, що військова агресія виступає значним дестабілізуючим фактором економічного результату діяльності аграрних й агропе-

реробних виробників та їх фінансового стану: у 2022 р. спостерігається різке зниження рентабельності. При цьому аграрні виробники демонструють пролонгований негативний вплив факторів військової дестабілізації (рентабельність продовжує знижуватись і у 2023 р., однак залишається додатною), а для агропереробних підприємств характерні "глибші провали" (за підсумками 2022 р. підприємства виявились збитковими) та швидші реакції відновлення (у 2023 р. уже спостерігається зростання рентабельності).

В підсумку станом на 2024 р. аграрні підприємства демонструють здатність трансформувати кожен гривню виручку від реалізації продукції у 17,09 копійок чистого прибутку, а прибутковість їх власного капіталу становить 17,63%, що майже вдвічі нижче показників довоєнного 2021 р. Агропереробні виробники до 2024 р. спромоглись навіть перевищити рентабельність довоєнного 2021 р.: кожна гривня виручки трансформується у 3,35 копійок чистого прибутку, а прибутковість власного капіталу склала 13,55%.

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

Проведене дослідження оцінки фінансового стану аграрних та агропереробних підприємств, що виступають комплексуючими елементами АПК України, засвідчує, що протягом 2017–2024 рр. сформувались позитивні тенденції до планомірного зростання ха-

рактистик їх фінансової стійкості та ліквідності, котрі однак супроводжуються погіршенням характеристик ділової активності та значною волатильністю прибутковості. Початок повномасштабного вторгнення негативно вплинув на фінансовий стан аграрних та агропереробних виробників, котрі зіткнулись із нетиповими викликами та ризиками військової економіки. Однак уже до 2024 р. аграрні та агропереробні підприємства демонструють поліпшення характеристик фінансового стану, що є свідченням впровадження дієвих механізмів адаптації до нового середовища невизначеності та прийняття ефективних управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

Важливим результатом дослідження стало розуміння того, що фінансовий стан слід розглядати як багатокомпонентну та динамічну характеристику, чутливу до галузевих, макроекономічних і безпекових чинників. Аналітичні результати даного дослідження в подальшому можуть стати інформаційною основою для проведення поглибленого порівняльного аналізу динаміки фінансового стану окремих аграрних та агропереробних виробників, видів діяльності чи різних за розмірами підприємств.

#### Література:

1. Агробізнес України: інфографічний довідник. URL: <https://agribusinessinukraine.com/>
2. Буряк А.В., Бойко С.В., Дем'яненко І.В. Фінансування аграрних підприємств: аналіз довгострокових трендів та структурних зрушень. Економіка та управління АПК. 2021. № 2. С. 110—118.
3. Демчук Н.І., Халатур С.М., Хідірян М.О. Теоретичні основи аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство, 2017. №9. С. 396—400.
4. Денисенко М.П., Зазимко О.В. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. Агросвіт. 2015. №10. С. 52—58.
5. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт: Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Добровольська О.В. Фінансове забезпечення природного агровиробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Дніпро: Монолит, 2018. 292 с.
7. Забаштанський М.М., Дубина М.В. Фінансовий механізм розвитку аграрних підприємств в умовах макрофінансової нестабільності. Агросвіт. 2025. № 3. С. 4—11.
8. Качула С.В., Погорелов Б.В. Ліквідність як характеристика фінансового стану сільсько-

господарського підприємства. Агросвіт. 2022. № 22. С. 40—45.

9. Колеснік Я.В., Сергієнко А.М. Діагностика фінансового стану сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2019. № 2. С. 69—74.

10. Коваленко О.В., Яценко Л.О. Діагностика стану фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств. Фінанси та оподаткування. 2021. № 1 (91). С. 52—60.

11. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

12. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems, 2024. № 4. С. 232—241.

13. Оцінка фінансового стану підприємства: матеріали Міністерства фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0\\_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B231\\_03\\_2025.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B231_03_2025.pdf)

14. Тулай О.І. Фінансовий стан сільськогосподарських підприємств та основні напрями його зміцнення. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 3. С. 185—191.

15. Фінансова політика в аграрному секторі економіки: стан та перспективи: монографія / І.В. Абрамова [та ін.]; за ред. проф. Д.І. Деми. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 364 с.

16. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. Економічний простір. 2021. № 166. С. 81—84

17. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 3. С. 173—180.

#### References:

1. Agribusiness in Ukraine (2025), "Infographic guide", available at: <https://agribusinessinukraine.com/> (Accessed 10 January 2026).
2. Buriak, A.V. Boiko, S.V. and Demianenko, I.V. (2021), "Financing of agricultural enter-

prises: analysis of long-term trends and structural shifts", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 110—118.

3. Demchuk, N.I. Khalatur, S.M. and Khidirian, M.O. (2017), "Theoretical foundations of the analysis of the financial condition of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 9, pp. 396—400.

4. Denysenko, M.P. and Zazymko, O.V. (2015), "Main aspects of assessing the financial condition of enterprises", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 52—58.

5. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Statistical information", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 20 December 2025).

6. Dobrovolska, O.V. (2018), *Finansove zabezpechennia pryrodnoho ahrovyrobnystva: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Financial support for natural agricultural production: theory, methodology, practice: monograph], Monolyt, Dnipro, Ukraine.

7. Zabashtanskyi, M.M. and Dubyna, M.V. (2025), "Financial mechanism for the development of agricultural enterprises in conditions of macro-financial instability", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 4—11.

8. Kachula, S.V. and Pohorelov, B.V. (2022), "Liquidity as a characteristic of the financial condition of an agricultural enterprise", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 40—45.

9. Kolesnik, Ya.V. and Serhiienko, A.M. (2019), "Diagnostics of the financial condition of an agricultural enterprise", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 69—74.

10. Kovalenko, O.V. and Yashchenko, L.O. (2021) "Diagnostics of the state of financial security of agricultural enterprises", *Finansy ta opodatkuvannia*, vol. 1(91), pp. 52—60.

11. Kostenko, Yu.O. Korolenko, O.B. and Huz, M.M. (2022), "Analysis of the financial stability of an enterprise under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (Accessed 11 January 2026).

12. Nikolchuk, Yu. and Lopatovska, O. (2024), "Peculiarities of analyzing the financial condition of enterprises under martial law", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 4, pp. 232—241.

13. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Assessment of the financial condition of the enterprise", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0\\_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83\\_%D0%B](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83_%D0%B)

[F%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B231\\_03\\_2025.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83_%D0%B) (Accessed 05 January 2026).

14. Tulai, O.I. (2018) "Financial condition of agricultural enterprises and main directions of its strengthening", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 3, pp. 185—191.

15. Abramova, I.V. Vilenchuk, O.M. and Dema, D.I. (2015), *Finansova polityka v ahro-nomu sektori ekonomiky: stan ta perspektyvy: monohrafiia* [Financial policy in the agricultural sector of the economy: status and prospects: monograph], ZhNAEU, Zhytomyr, Ukraine.

16. Yasynska, D.V. and Dobrovolska, O.V. (2021), "Modern paradigm of diagnosing the financial condition of an enterprise during a crisis", *Ekonomichniy prostir*, vol. 166, pp. 81—84.

17. Yatsukh, O.O. and Zakharova, N.Iu. (2018), "Financial condition of the enterprise and its assessment methodology", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 173—180.

*Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 09.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

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

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

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 378.091:316.77

**Л. В. Бабич,**

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/0000-0002-4440-4109>**М. І. Флейчук,**

д. е. н., професор,

професор кафедри маркетингу,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-9066>**М. Б. Дацишин,**

к. е. н., завідувач кафедри маркетингу та аналітичної економіки,

Львівський інститут менеджменту, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9384-6280>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.77

# ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

L. Babych,

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

M. Fleychuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

M. Datsyshyn,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Marketing and Analytical Economics, Lviv Institute of Management, Lviv, Ukraine

## BEHAVIORAL DETERMINANTS OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL COMMUNICATION STRATEGIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL PERFORMANCE

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі поведінкових детермінант у формуванні й реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій, з подальшим визначенням того, як ці детермінанти впливають на фінансову результативність через конверсії, утримання здобувачів освіти, довіру, лояльність, партнерства та оптимізацію витрат. Об'єктом дослідження являються процеси формуван-

ня та реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти у зовнішньому інформаційному середовищі та у внутрішньому середовищі організації, з урахуванням поведінки цільових аудиторій і працівників, а також зв'язку цих процесів із фінансовою результативністю. Показано, що результативність комунікацій не зводиться до охоплення або видимості, оскільки ключовим виступає перехід аудиторій від уваги до конкретної дії, зокрема подання заяви, оплати навчання, участі у програмах додаткової освіти, підтримки випускників, а також залучення роботодавців і партнерів. Обґрунтовано, що цифрові канали змінюють логіку вибору, оскільки користувач не рідко сканує заголовки, порівнює альтернативи, спирається на соціальний доказ і репутаційні сигнали, а також реагує на когнітивні упередження, серед яких ефект першого враження, втрапоорієнтованість і переважання вибором. Визначено, що поведінкова логіка шляху користувача має задавати структуру повідомлень, послідовність інформації, тональність, сервісну підтримку та мінімізацію тертя у формах і процедурах. Окреслено фінансові наслідки комунікацій через показники конверсій, утримання, органічних звернень і рекомендацій, а також через зниження витрат на залучення одного здобувача освіти. Висвітлено значення внутрішніх поведінкових детермінант, зокрема готовності команд до публічної комунікації, чіткості ролей і стимулів, наявності практичних протоколів, культури роботи з даними, і швидкого зворотного зв'язку.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of behavioral determinants in the formation and implementation of communication strategies of higher education institutions based on applied digital technologies, with further determination of how these determinants affect financial performance through conversions, retention of education seekers, trust, loyalty, partnerships and cost optimization. The object of the study is the processes of formation and implementation of communication strategies of higher education institutions in the external information environment and in the internal environment of the organization, taking into account the behavior of target audiences and employees, as well as the connection of these processes with financial performance. It is shown that the effectiveness of communications is not limited to reach or visibility, as the key is the transition of audiences from attention to specific action, including submitting an application, paying for tuition, participating in additional education programs, supporting graduates, as well as attracting employers and partners. It is substantiated that digital channels change the logic of choice, as the user often scans headlines, compares alternatives, relies on social proof and reputation signals, and also reacts to cognitive biases, including the first impression effect, loss orientation and choice overload. It is determined that the behavioral logic of the user journey should set the structure of messages, the sequence of information, tone, service support and minimizing friction in forms and procedures. The financial consequences of communications are outlined through conversion rates, retention, organic appeals and recommendations, as well as through reducing the cost of attracting one education seeker. The importance of internal behavioral determinants is highlighted, including the readiness of teams for public communication, clarity of roles and incentives, the presence of practical protocols, a culture of working with data, and rapid feedback. In conditions of high competition for applicants, increasing sensitivity of households and businesses to the value of educational services, as well as the rapid transformation of the external information environment, it is the behavior of target audiences that determines which messages will be noticed, how they are interpreted, whether trust will arise, and whether contact will turn into a specific action, including submitting an application, paying for tuition, continuing education, participating in additional education programs, support from graduates, or partnerships with employers.

*Ключові слова: поведінкові детермінанти, комунікаційна стратегія, заклади вищої освіти, зовнішнє інформаційне середовище, внутрішнє середовище, когнітивні упередження.*

*Key words: behavioral determinants, communication strategy, higher education institutions, external information environment, internal environment, cognitive biases.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах високої конкуренції за абітурієнтів, зростання чутливості домогосподарств і бізнесу до цінності освітньої послуги, а також швидкої трансформації зовнішнього інформаційного середовища саме поведінка цільових аудиторій визначає, які повідомлення будуть помічені, як вони інтерп-

ретуються, чи виникне довіра, і чи перетвориться контакт на конкретну дію, зокрема подання заяви, оплату навчання, продовження навчання, участь у програмах додаткової освіти, підтримку з боку випускників, або партнерство з роботодавцями. Разом із цим у внутрішньому середовищі закладів вищої освіти поведінкові чинники співробі-

тників та здобувачів освіти впливають на послідовність реалізації стратегії, швидкість реакції на репутаційні ризики, якість взаємодії зі спільнотою, а також на ефективність використання ресурсів, оскільки не рідко саме помилки в розумінні мотивації, когнітивних упереджень, соціальних норм і механізмів залучення аудиторій призводять до надмірних витрат на комунікації без відчутного фінансового ефекту. Відтак, поєднання підходів поведінкової економіки, соціальної психології та аналітики даних дає змогу точніше сегментувати аудиторії, підвищувати релевантність повідомлень, формувати довіру через прозорість і доказовість, зменшувати інформаційну асиметрію щодо якості освітніх програм, а також коректно оцінювати, як зміни у каналах і форматах комунікації впливають на показники набору, утримання здобувачів освіти, залучення позабюджетного фінансування, і загальну фінансову стійкість закладу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науково-практичній літературі сьогодні існує значна кількість пробілів та прогалин [1—11]. Проте, залишається ряд суттєвих напрацювань. До прикладу, І. О. Жарська [1] розкриває методичні основи дослідження поведінки споживачів у сфері освітніх послуг, акцентуючи увагу на тому, що рішення про вибір освітньої траєкторії формується під впливом мотивації, очікувань щодо якості, сприйняття ризиків, а також інформаційних сигналів, які отримує потенційний споживач. Ю. А. Дайновський, Б. Б. Семак та І. В. Бойчук [2] зосереджують увагу на цифрових комунікаційних стратегіях у маркетингу послуг вищої освіти, розкриваючи роль каналів, інструментів і логіки побудови комунікацій у середовищі, де конкуренція за увагу аудиторії є високою. І. О. Дейнега [3] аналізує організацію комунікацій освітніх організацій та їх стейкхолдерів в інтернет-мережі, підкреслюючи значення взаємодії із зацікавленими сторонами як постійного процесу, а не одноразової інформаційної кампанії.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі поведінкових детермінант у формуванні й реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій, з

подальшим визначенням того, як ці детермінанти впливають на фінансову результативність через конверсії, утримання здобувачів освіти, довіру, лояльність, партнерства та оптимізацію витрат. Об'єктом дослідження являються процеси формування та реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти у зовнішньому інформаційному середовищі та у внутрішньому середовищі організації, з урахуванням поведінки цільових аудиторій і працівників, а також зв'язку цих процесів із фінансовою результативністю.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поведінкові детермінанти формування та реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій варто розуміти як сукупність мотивів, цінностей, звичок споживання інформації, когнітивних упереджень, соціальних норм і емоційних реакцій, які визначають, як майбутні здобувачі освіти, їхні родини, роботодавці, випускники та ширша спільнота сприймають повідомлення закладу і переходять від уваги до дії. Разом із цим цифрові канали змінюють саму логіку вибору, оскільки людина рідко читає довгі тексти повністю, натомість сканує заголовки, порівнює кілька альтернатив, довіряє відгукам, прикладам кар'єрних траєкторій і маркерам соціального доказу, зокрема чисельності спільноти, активності викладачів, рівня взаємодії у коментарях. Водночас вирішальними стають ефекти першого враження, втратоорієнтованість, коли потенційний вступник сильніше реагує на ризик помилки, ніж на потенційну вигоду, а також ефект надлишку вибору, коли велика кількість програм і повідомлень паралізує рішення (табл. 1).

Фінансова результативність закладу вищої освіти у цьому контексті постає як наслідок багатьох конверсій, які відбуваються у зовнішньому інформаційному середовищі, і кожна з них має поведінкову природу. Йдеться не лише про оплату навчання, а й про утримання здобувачів освіти на наступні семестри, продаж програм додаткової освіти, залучення грантів, корпоративних партнерств, пожертв випускників, а також про зниження витрат на залучення одного здобувача освіти завдяки зростанню органічних звернень і рекомендацій. Разом із цим комунікації впливають на сприйняття якості і на готовність платити, тому прозорість резуль-



**Таблиця 1. Поведінкові детермінанти і логіка шляху користувача у комунікаціях закладу вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій**

| Ключова поведінкова складова                     | Як проявляється у цифрових каналах і що має закладати стратегія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотиви, цінності, звички споживання інформації   | Аудиторії відбирають інформацію за принципом особистої вигоди, безпеки й відповідності цінностям, тому комунікація має подавати зрозумілу цінність навчання, пояснювати, для кого програма, які життєві цілі вона підтримує, і водночас підлаштовуватися під звички споживання контенту, зокрема короткі формати, чіткі заголовки, логічна навігація, швидке знаходження ключових відповідей |
| Когнітивні упередження і ефекти ухвалення рішень | Ефект першого враження, втратоорієнтованість і страх помилки підсилюють значення простих, прозорих сигналів на старті, зокрема структурованих сторінок, ясних умов вступу, чесних відповідей на “болі” вступника, а також запобігання ефекту надлишку вибору через зрозумілі фільтри програм, підказки, порівняння і логічні рекомендації                                                    |
| Соціальні норми і соціальний доказ               | Люди не рідко орієнтуються на поведінку інших, тому стратегія має демонструвати активність спільноти, реальні відгуки, приклади кар’єрних траєкторій, видиму участь викладачів у комунікації, а також індикатори залучення, зокрема коментарі, відповіді, події, партнерства, що формують довіру через відчуття “це обирають інші, отже, це безпечний вибір”                                 |
| Емоційні реакції                                 | Емоції підсилюють або руйнують готовність діяти, тому важливі тональність, підтримка, емпатійні пояснення і мінімізація “тертя”, зокрема короткі форми, чіткі кроки подання заяви, швидкі відповіді, персоналізовані нагадування, сервісні повідомлення, і супровід від обізнаності до оплати як послідовний маршрут без зайвих бар’єрів.                                                    |

Джерело: сформовано авторами.

татів, чесне позиціонування, демонстрація компетентності через кейси, наукові досягнення та реальні історії працевлаштування стають фі-

нансово значущими. Водночас у цифрових каналах значення має не рідко непомітна деталь, зокрема структура сторінки, послідовність

**Таблиця 2. Поведінкові конверсії, що формують фінансову результативність закладу вищої освіти у зовнішньому інформаційному середовищі**

| Конверсія, що має фінансовий ефект                                                       | Поведінковий механізм, який її підсилює або послаблює                                                                                         | Як комунікації на базі застосованих цифрових технологій впливають на дохід або економію витрат                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оплата навчання та завершення циклу вступу                                               | Зниження невизначеності, подолання страху помилки, зростання довіри до якості, послідовне підштовхування до дії через зрозумілу логіку кроків | Чітка структура сторінок і форм, зрозумілі мікротексти, швидкі відповіді, прозорі умови і терміни, демонстрація реальних результатів навчання підвищують частку завершення заяв і оплат, а також зменшують кількість покинутих заяв через “тертя” у процесі                                          |
| Утримання здобувачів освіти на наступні семестри                                         | Лояльність, відчуття приналежності, справедливості і зрозумілості правил, регулярний зворотний зв’язок, очікувана підтримка                   | Постійна комунікація про можливості, сервіси, академічну підтримку, правила і зміни, а також тональність взаємодії знижують ризик відтоку, що напругу стабілізує доходи та зменшує витрати на залучення нових здобувачів освіти замість тих, хто вибув                                               |
| Позабюджетні надходження, зокрема гранти, корпоративні партнерства, пожертви випускників | Довіра до компетентності, репутаційні сигнали, соціальний доказ, відповідність цінностям партнерів, прозорість результатів                    | Публікація кейсів, наукових досягнень, історій працевлаштування, звітності про результати проєктів, видимість експертності команди підвищують готовність партнерів фінансувати ініціативи, а випускників підтримувати заклад, водночас зменшуючи “вартість довіри” у переговорах                     |
| Зниження витрат на залучення здобувача освіти через органічні звернення і рекомендації   | Соціальний доказ, позитивний досвід взаємодії, легкість поширення, емоційне підкріплення правильності вибору                                  | Якісний контент, який легко цитувати, зрозумілий шлях користувача, видима активність спільноти, швидкий сервіс і узгодженість повідомлень підсилюють органічний трафік, рекомендації та повторні звернення, а це зменшує залежність від платного просування і стабілізує ефект від витрат на рекламу |

Джерело: сформовано авторами.

**Таблиця 3. Внутрішні поведінкові детермінанти  
реалізації комунікаційної стратегії закладу вищої освіти і зв'язок  
із фінансовим ефектом**

| Внутрішній поведінковий чинник                                                                   | Як він впливає на реалізацію стратегії і фінансову результативність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Готовність до публічної комунікації і дисципліна ведення каналів                                 | Якщо викладачі й адміністративні підрозділи системно взаємодіють з аудиторіями, дотримуються стандартів тону, регулярності й якості відповідей, тоді довіра зростає, знижується невизначеність, і підвищуються конверсії, водночас хаотичність або мовчання у каналах посилюють репутаційні ризики і роблять фінансовий ефект нестабільним                                            |
| Ролі, відповідальність, стимули і критерії якості                                                | Розмиті ролі і нечіткі критерії створюють затримки погоджень, суперечливі повідомлення і втрату темпу, а це підвищує витрати і знижує конверсії, натомість чіткий розподіл відповідальності, прості критерії якості і зрозумілі стимули роблять реалізацію послідовною, керованою і прогнозованою за фінансовими результатами                                                         |
| Практичні протоколи і навчання команд                                                            | Люди краще дотримуються правил, коли вони прості й підкріплені швидким зворотним зв'язком, тому внутрішні протоколи взаємодії, календарі контенту, бібліотеки відповідей і навчання не мають бути формальними, вони мають допомагати швидко діяти, знижувати помилки, вирівнювати якість сервісу і, як наслідок, зменшувати втрати від негативного досвіду аудиторій                  |
| Етичне застосування технологій на базі штучного інтелекту, захист даних, управління очікуваннями | Персоналізація і автоматизація надають швидкість і масштаб, але без етики, захисту даних і пояснюваності довіра руйнується, а довіра є центральною умовою фінансового ефекту, тому політики використання даних, прозоре інформування, контроль якості відповідей і відповідальність за помилки зменшують репутаційні та юридичні ризики, підтримують конверсії і стабільність доходів |

Джерело: сформовано авторами.

інформації, мікротексти у формах, швидкість відповіді, тональність повідомлень, оскільки вони або зменшують невизначеність, або підсилюють її (табл. 2).

Разом із цим важливими стають питання ролей і стимулів, бо якщо відповідальність розмита, а критерії якості комунікації нечіткі, то стратегія не реалізується послідовно, і репутаційні ризики зростають. Водночас поведінкова економіка підказує, що люди краще дотримуються правил, коли вони прості, видимі і підкріплені швидким зворотним зв'язком, тому внутрішні протоколи взаємодії, календарі контенту, бібліотеки відповідей і навчання команд мають бути не формальні, а практичні. Окремо постає тема використання систем на базі технологій на базі штучного інтелекту для персоналізації повідомлень і автоматизації сервісу, адже тут зростає значення етики, захисту даних, управління очікуваннями і пояснюваності, тому довіра як поведінкова категорія стає центральною умовою фінансового ефекту, а не просто репутаційною прикрасою (табл. 3).

Сучасна атрибуція впливу каналів потребує обережності, бо користувач не рідко взаємодіє з кількома джерелами інформації, порівнює, відкладає рішення, повертається, і тому важливо аналізувати послідовності дотиків та їхній внесок у результат. Водночас корисним є підхід експериментів, коли змінюється один елемент повідомлення або інтерфейсу, і перевіряється поведінкова реакція, адже саме так стратегія стає керованою і фінансово прогнозованою.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, формування та реалізація комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій постає ефективною лише тоді, коли вона спирається на глибоке розуміння поведінкових детермінант цільових аудиторій і внутрішніх команд, оскільки саме вони визначають рівень довіри, послідовність взаємодії, готовність переходити до конкретних дій та стійкість лояльності у часі. Разом із цим фінансова результативність у цьому векторі не зводиться до одноразової конверсії, а являється наслідком керованого шляху користувача, прозорого позиціонування, зниження інформаційної невизначеності, мінімізації "тертя" в процесах комунікації, і дисциплінованого оцінювання впливу каналів на доходи та витрати. Водночас поєднання поведінкових підходів, аналітики даних і етичного використання технологій на базі штучного інтелекту надає можливість підвищувати релевантність повідомлень, зменшувати марні витрати, посилювати утримання здобувачів освіти, і формувати довгострокові партнерства, які забезпечують фінансову стійкість закладу у зовнішньому середовищі, що швидко змінюється.

#### Література:

1. Жарська І. О. Методичні основи дослідження поведінки споживачів у сфері освітніх послуг. № 2, 2014. Маркетинг і менеджмент інновацій. С. 81—94.

2. Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Бойчук І. В. Цифрові комунікаційні стратегії у маркетингу послуг вищої освіти. Вип. 56, 2018. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. С. 5—11.

3. Дейнега І. О. Організація комунікацій освітніх організацій та їх стейкхолдерів в інтернет-мережі. Т. 22, Вип. 10, 2017. Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. С. 113—117.

4. Жарська І. О. Система маркетингових комунікацій закладу вищої освіти. № 12, 2019. Бізнес Інформ. С. 438—446.

5. Белз А. Є. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у комунікаціях на ринку освітніх послуг. Випуск 10, 2017. Економіка і суспільство. С. 866—871.

6. Жарська І. О. Digital маркетинг закладів вищої освіти. Том 31 (70), № 6, 2020. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління. С. 106—112.

7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 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. 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>

10. 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)

11. 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. Zharska, I. O. (2014), "Methodological foundations for studying consumer behavior in the field of educational services", *Marketing i menedzhment innovatsii*, vol. (2), pp. 81—94.

2. Dainovskyi, Yu. A., Semak, B. B., & Boichuk, I. V. (2018), "Digital communication strategies in marketing of higher education services", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. (56), pp. 5—11.

3. Deineha, I. O. (2017), "Organization of communications of educational organizations and their stakeholders on the Internet", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Ekonomika*, vol. 22 (10), pp. 113—117.

4. Zharska, I. O. (2019), "Marketing communications system of a higher education institution", *Biznes Inform*, vol. (12), pp. 438—446.

5. Belz, A. Ye. (2017), "Use of information and communication technologies in communications in the educational services market", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. (10), pp. 866—871.

6. Zharska, I. O. (2020), "Digital marketing of higher education institutions", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31(70), (6), pp. 106—112.

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, seriiia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.

9. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The role of business analytics in anti-crisis strategic marketing under wartime conditions, brand adaptation in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>.

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

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

*Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 10.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*



УДК 338.436:658.5

Л. Б. Гнатишин,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
ORCID ID: <https://doi.org/0000-0003-4425-0514>  
В. В. Варфалюк,  
аспірант, Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
ORCID ID: <https://doi.org/0009-0009-8410-3798>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.83

## БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКОТОВАРНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

L. Hnatyshyn,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department  
of Accounting and Taxation, Stepan Gzhytskyi National University  
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv  
V. Varfalyuk,  
Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine  
and Biotechnologies Lviv

### BUSINESS PROCESSES AS AN ECONOMIC CATEGORY OF MANAGEMENT OF LARGE-SCALE AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті доведено, що бізнес-процеси є фундаментом створення доданої вартості та сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств. Доведено, що комбінація дій в середині бізнес-процесів є наслідком управлінських рішень. Таким чином, виключно управлінські рішення визначають характеристику бізнес-процесу. З'ясовано, що спільна відповідальність у процесному підході формує не лише ринок купівлі-продажу, а створює екосистему управління, функції якої полягають у саморегуляції механізмів і процесів для ефективного управління бізнес-процесами. Обґрунтовано роль процесного підходу в підвищенні конкурентоспроможності великотоварних сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. Авторами запропоновано математичний інструментарій — розрахунок інтегрального індексу на основі визначених критеріїв та експертних вагових коефіцієнтів. Даний метод дозволяє точно діагностувати "вузькі місця" у системі управління та ідентифікувати рівень зрілості бізнес-процесів (від початкового до оптимізованого), що є критичним для досягнення високих соціально-економічних результатів.

The article proves that business processes are the foundation for creating added value and sustainable development of large-scale agricultural enterprises. Production processes form the basis of business processes in large-scale agricultural enterprises. Production business processes are directly related to the creation of core products and the formation of added value. Along with production business processes, management business processes play an important role in the activities of large-scale agricultural enterprises. Without well-established management business processes, it is impossible to achieve stable development and high economic results. It has been proven that the combination of actions within business processes is a consequence of management decisions. Thus, management decisions alone determine the characteristics of a business process. It has been found that shared responsibility in a process approach not only shapes the buying and selling market, but also creates a management ecosystem. The functions of the management ecosystem consist in self-regulation of mechanisms and processes for effective management of business processes. This approach ensures a quick response of management entities to problems in business process management. The effectiveness of business process optimization includes reducing operating costs, increasing labor productivity, shortening production cycles, and increasing profitability. This is particularly important for large-scale agricultural enterprises with high resource intensity. The role of the process approach in increasing the competitiveness of large-scale agricultural enterprises and the development of rural areas is justified. The maturity of business processes reflects the degree of their formalization, standardization, manageability, and orientation toward achieving the strategic goals of the enterprise. The authors propose mathematical tools. The integral index is calculated based on defined criteria and expert weighting coefficients. This method allows for accurate diagnosis of "bottlenecks" in the management system and identification of the maturity level of business processes (from initial to optimized).

*Ключові слова: управління, бізнес-процеси, великотоварні сільськогосподарські підприємства, виробництво, ефективність, оптимізація, управлінські рішення.*

*Key words: management, business processes, large-scale agricultural enterprises, production, efficiency, optimization, management decisions.*

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

В умовах посилення глобальної конкуренції та потреби у сталому розвитку, традиційне функціонально-орієнтоване управління, поширене у середовищі сільськогосподарських підприємств, виявляється недостатньо ефективним для забезпечення максимальної прозорості та контролю над ресурсами. Це зумовлює необхідність переходу до процесного підходу, який розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних, вимірюваних та керованих бізнес-процесів. Саме управління бізнес-процесами надає інструментарій для ідентифікації "вузьких місць", оптимізації ресурсоспоживання та підвищення швидкості реакції на ринкові зміни. Проблеми управління бізнес-процесами для досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами практичних і соціальних результатів є актуальними і потребують ретельного дослідження.

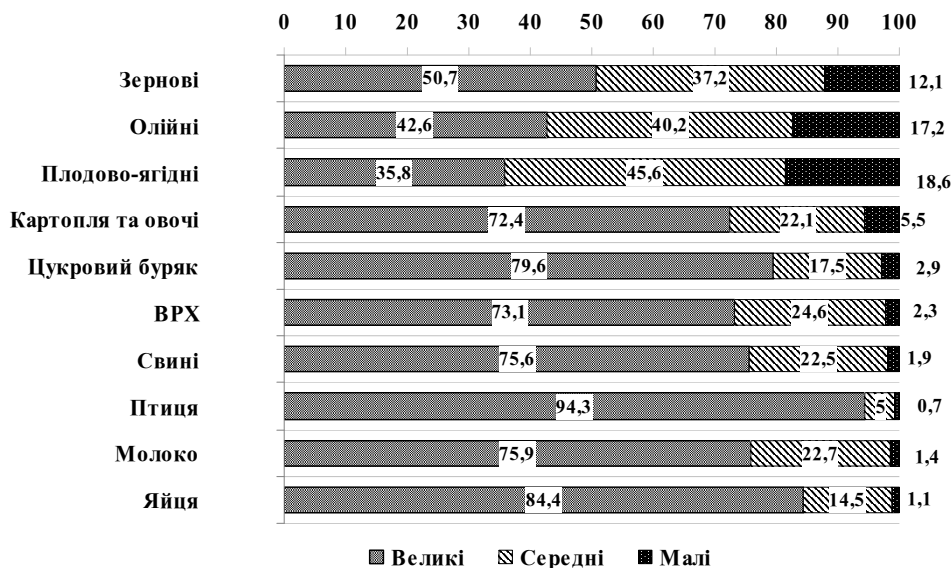
## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Опрацювання наукових джерел свідчить про зростаючу увагу науковців до проблематики управління бізнес-процесами як ключового інструменту підвищення конкурентоспромож-

ності та ефективності діяльності підприємств [4; 10]. У працях вітчизняних і зарубіжних авторів розглядаються питання ідентифікації [6; 19], класифікації [3], моделювання [13; 31], оптимізації [27], реінжинірингу [1; 18; 20] та оцінки [5] бізнес-процесів, а також їх впливу на результативність управлінських рішень і соціальні аспекти господарювання [2]. Значна частина досліджень присвячена впровадженню процесного підходу в систему управління [11], цифровізації бізнес-процесів і використанню сучасних інформаційних технологій [14]. Водночас, науковий доробок щодо комплексного управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, який би враховував їхню вертикальну інтеграцію, циклічність та територіальну розподіленість, залишається фрагментарним. Це створює суттєвий методичний розрив між загальними концепціями управління бізнес-процесами та їхньою практичною імплементацією в аграрному секторі. Необхідність заповнення цього розриву є підґрунтям для проведення даного дослідження.

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

Основне завдання дослідження полягає в обґрунтуванні сутності бізнес-процесів як економічної категорії управління великотоварних



**Рис. 1. Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві сільськогосподарської продукції у 2024 році, %**

Джерело: розраховано згідно з [12].

ми сільськогосподарськими підприємствами, а також у розробці практичних підходів щодо оцінки зрілості та ефективності оптимізації бізнес-процесів для підвищення дієвості управлінської діяльності та забезпеченні сталого розвитку суб'єктів агробізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-процес є фундаментальною категорією як в економічній теорії, так і в практиці сучасного менеджменту. Розуміння бізнес-процесу змістилося від розгляду підприємства як сукупності функціональних підрозділів (функціональний підхід) до бачення його як мережі взаємопов'язаних дій (процесний підхід). Процесний підхід — це отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами [22, с. 6].

Становлення напрямків діяльності підприємств відбувається на основі певної сукупності бізнес-процесів. Зауважимо, що великотоварні сільськогосподарські підприємства згідно із законодавчо закріпленими критеріями класифікації суб'єктів господарювання за показниками чисельності працівників, доходу та обсягів діяльності належать до категорії середніх і великих підприємств [24; 25]. Така їх належність зумовлена масштабами виробництва, значним земельним банком і високим рівнем товарності, що визначає особливості організації управління та структури бізнес-процесів. Своєю чергою ефективне функціонування великотоварних сільськогосподарських підпри-

ємств потребує низки постійних або змінних алгоритмів дій, оскільки бізнес-процеси є обов'язковою складовою для підприємств різних сфер та масштабів діяльності. Сучасне економічне середовище актуалізує налагодження бізнес-процесів не лише як одного із напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища [28, с. 125].

Основу бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських

підприємств формують саме виробничі процеси, адже вони безпосередньо пов'язані зі створенням основної продукції та формуванням доданої вартості. Саме ефективність організації й управління виробничими бізнес-процесами визначає результативність функціонування великотоварного сільськогосподарського підприємства, його конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Відтак, оцінка внеску сільськогосподарських підприємств різних розмірів у ключові ринкові сегменти засвідчує суттєві відмінності у підходах до спеціалізації та рівнях концентрації виробництва. Структура розподілу різних видів сільськогосподарської продукції між категоріями підприємств показує, що обрана галузева спеціалізація є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності та життєздатності виробників різного масштабу (рис. 1).

Аналіз представленої на рисунку інформації дає підстави для таких узагальнень:

— вирощування зернових та олійних культур є найзбалансованишим сегментом аграрного сектору за участю різних розмірів сільськогосподарських підприємств, що відображає традиційну роль зерновиробництва як основи українського сільського господарства та високу рентабельність олійних культур, що робить їх привабливими сегментами для підприємств усіх розмірів;

— найсприятливіші умови для малих і середніх виробників у рослинництві формуються у плодово-ягідному секторі, де їх сукупна частка перевищує частку великих виробників — 45,6% і 18,5% проти 35,8%, що відповідає трудомісткому характеру галузі;

— виробництво цукрових буряків є найконцентрованішим напрямком у рослинництві. Частка великих виробників становить 79,6%, що пояснюється високою капіталомісткістю та необхідністю інтеграції з переробкою;

— тваринництво загалом характеризується надзвичайно високим рівнем концентрації, що істотно обмежує участь малих виробників. Найвищу концентрацію демонструє птахівництво, де великі виробники контролюють 94,3% ринку. Аналогічні тенденції спостерігаються у виробництві м'яса ВРХ і свинини (73,1 та 75,6% відповідно у великих виробників) та в молочному скотарстві, де, навіть, за традиційної орієнтації галузі на дрібні господарства, частка великих підприємств сягає 75,9%.

Для великотоварних сільськогосподарських підприємств точне формулювання терміну "бізнес-процес" є критично важливим, оскільки воно дозволяє інтегрувати складні біологічні цикли вирощування сільськогосподарської продукції в чітку управлінську вертикаль. Правильна дефініція допомагає виокремити керовані операції з-поміж непередбачуваних природних чинників, що забезпечує координацію великої кількості ресурсів на величезних площах. Це створює фундамент для впровадження систем точного землеробства та автоматизації, де кожен етап — від посіву до реалізації — розглядається як ланка створення доданої вартості. Зрештою, розуміння бізнес-процесу як керованої та цілеспрямованої системи дозволяє таким сільськогосподарським товаровиробникам досягати не лише високої врожайності та продуктивності тварин, а й прогнозованих соціально-економічних ефектів для розвитку сільських територій.

Отже, бізнес-процес — це систематична, керована і гнучка послідовність взаємопов'язаних дій, що виконується для досягнення поставлених цілей у межах загальної стратегії великотоварного сільськогосподарського підприємства. Його ключова функція полягає у забезпеченні взаємодії з іншими процесами, ефективному перетворенні ресурсів для створення доданої вартості, підтримки конкурентоспроможності усієї бізнес-системи та досягненню стабільних соціально-економічних ефектів. Нашу думку поділяють інші науковці, розглядаючи бізнес-процес у нерозривному зв'язку із визначеним відповідальним суб'єктом — власником процесу [19].

Терлецька Ю.О. у тлумачення терміну "бізнес-процес" у широкому розумінні також вкладає управлінський контекст. Науковиця вважає, "що бізнес-процеси характеризують

послідовність взаємопов'язаних дій, сформованих заздалегідь визначеними подіями та ухваленими управлінськими рішеннями з метою задоволення потреб потенційних споживачів товарів та послуг" [27, с. 116]. Отже, її переконання зводяться до того, що комбінація дій в середині бізнес-процесів є наслідком управлінських рішень. Таким чином, між ними прямий зв'язок — виключно управлінські рішення визначають характеристику бізнес-процесу. Звідси, завдяки якісному управлінню бізнес-процесами підприємство може адаптувати свій внутрішній потенціал до ринкових вимог. Це забезпечує необхідну адаптивність до трансформацій ринку та є фундаментом стратегічної конкурентоспроможності [19].

Вважаємо за потрібне конкретизувати тлумачення терміну "бізнес-процес" стосовно великотоварних сільськогосподарських підприємств. Ми вважаємо, що процесний підхід в управлінні великотоварними сільськогосподарськими підприємствами кардинально змінює парадигму відповідальності. Якщо раніше сільськогосподарський товаровиробник брав на себе всі ризики за результат, то в процесній моделі управління відповідальність за якість кінцевого продукту стає розділеною. Це означає, що постачальник ресурсів чи послуг перестає бути просто продавцем і стає повноцінним учасником виробничого циклу. Спільна відповідальність у процесному підході регулюється не лише фактом поставки, а конкретними показниками якості, які впливають на врожай та продуктивність тварин. Для прикладу, постачальник не просто продає фунгіцид, а забезпечує протокол захисту. Якщо при дотриманні всіх інструкцій хвороба знищує врожай, відповідальність (фінансова або репутаційна) лягає і на постачальника. Таким чином постачальник інтегрується у бізнес-процес виробника, проводячи регулярний моніторинг полів, щоб гарантувати, що його продукт спрацює ефективно. Ми переконані, що такий підхід формує не лише ринок купівлі-продажу, а створює екосистему управління, функції якої полягають у саморегуляції механізмів і процесів для ефективного управління бізнес-процесами. Якщо система управління передбачає ієрархію і підпорядкування, то екосистема управління є гнучкою, саморегульованою і адаптивною. Вона передбачає активну взаємодію між учасниками процесу управління. Це сучасний підхід до управління. У нашому випадку стосовно управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств ми обрали цей підхід, щоб забезпечити швидке реагуван-

ня суб'єктів управління на проблеми в управлінні бізнес-процесами. Своєю чергою це проявляється у зниженні ризиків для виробника та зацікавленості постачальника у високій якості для збереження контракту із покупцем, оскільки його дохід часто прив'язаний до бонусів за врожайність або тривалість контракту.

Згідно з класичною теорією Майкла Портера [23], підприємство — це не лише сукупність виробничих відділків, а ланцюжок видів діяльності. Кожна ланка цього ланцюга (бізнес-процес) має додавати частку вартості до продукту. Вхідна логістика, виробничі операції, вихідна логістика, маркетинг та сервіс безпосередньо змінюють фізичні характеристики продукту або його доступність для клієнта, підвищуючи його ринкову ціну. Таким чином, бізнес-процеси дозволяють ідентифікувати дії, які не створюють вартості, наприклад, зайві переміщення товару на складі, або очікування через бюрократію. У цьому контексті згідно із М. Хаммер та Дж. Чампі, бізнес-процеси визначаються як організована послідовність дій, де ресурси на вході перетворюють у продукт, що є цінним для споживача на виході [1]. Отже, бізнес-процеси є механізмом створення доданої вартості на підприємстві. Їх економічна роль полягає в тому, щоб забезпечити найефективніше перетворення ресурсів у кінцевий результат. А оптимізація бізнес-процесів дозволяє уникати зайвих витрат, зменшувати собівартість при збереженні або підвищенні ціни для клієнта, збільшувати маржинальність (різницю між ціною та витратами). Тобто, чітко визначені і прописані бізнес-процеси гарантують, що додана вартість створюється стабільно. Натомість, нехтування системністю щодо бізнес-процесів призводить до того, що якість продукту стає випадковою. Отже, стандартизація бізнес-процесів дозволяє масштабувати створення вартості, не втрачаючи її якості.

Поряд із бізнес-процесами виробництва важливе місце в діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств займають бізнес-процеси управління. Саме вони забезпечують планування, організацію, координацію та контроль усіх виробничих і допоміжних операцій. Бізнес-процеси управління також гарантують конкретний результат для великотоварного сільськогосподарського підприємства — керованість підприємством як бізнес-систою. Завдяки бізнес-процесам управління опосередковано координується генерування доходу великотоварного сільськогосподарського під-

приємства. Так, ефективне управління сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Без налагоджених управлінських бізнес-процесів неможливо досягти стабільного розвитку та високих економічних результатів у сучасних умовах аграрного ринку.

Дослідження результативності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є безперервним процесом, що потребує систематичного збору інформації, її аналізу, узагальнення та науково обґрунтованої інтерпретації отриманих результатів. Виявлені результати доцільно враховувати під час прийняття управлінських рішень щодо подальшого функціонування та вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише підвищувати ефективність діяльності, а й оптимізувати використання ресурсів та досягати кращих економічних результатів, забезпечуючи водночас стійкий розвиток і позитивний вплив на зацікавлені сторони. При цьому особливої актуальності набуває оцінка ефективності оптимізації бізнес-процесів, оскільки впровадження організаційних, технологічних та управлінських змін має супроводжуватися кількісним і якісним вимірюванням їх впливу на фінансово-економічні показники, операційну ефективність та досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє не лише обґрунтувати доцільність оптимізаційних заходів, а й забезпечити науково виважене управління розвитком великотоварних сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

У великотоварних сільськогосподарських підприємствах бізнес-процеси створюються завдяки взаємодії між виробничими та інфраструктурними підрозділами, котрі послідовно передають завдання одне одному. Ці зв'язки є передумовою створення кінцевого продукту чи послуг, які відповідають потребам ринку. Якість та швидкість бізнес-процесів має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток. За цих обставин оцінка ефективності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є засобом для ідентифікації проблемних напрямків, дозволяючи своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

У контексті управління у великотоварному агробізнесі бізнес-процеси перестають бути "сімейними" чи інтуїтивними, а перетворюються на жорстко регламентовану індустріальну систему, що ґрунтується на принципах стандар-



**Таблиця 1. Порівняльна характеристика ключових управлінських бізнес-процесів фермерських господарств та великотоварних сільськогосподарських підприємств**

| Бізнес-процес   | Мале підприємство (фермерське господарство)    | Великотоварне сільськогосподарське підприємство                                             |
|-----------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління      | Оперативне, ручне, власник приймає всі рішення | Децентралізоване, через дивізіони (відділи, філії, кластери), високий рівень бюрократизації |
| Контроль якості | Візуальний огляд власником                     | Лабораторний аналіз кожної партії продукції, датчики вологості, супутникові знімки          |
| Планування      | Гнучке, «по погоді»                            | Стратегічне планування на 3-5 років, жорсткі технологічні карти                             |
| HR та кадри     | Універсальні працівники                        | Вузька спеціалізація, розвинена служба безпеки (контроль розкрадань)                        |

Джерело: узагальнено авторами на основі [8; 26; 27].

тизації, цифровізації та функціональної спеціалізації [15]. У порівняльній табл. 1 показано як змінюються бізнес-процеси при зростанні підприємства. Із представленого матеріалу бачимо прямий зв'язок. Так, із збільшенням сільськогосподарського підприємства бізнес-процеси зміщуються від агрономії та зоотехнології як мистецтва до агрономії та зоотехнології як промислового конвеєра, де ключову роль відіграють стандартизація, автоматизація та багаторівневий контроль.

Щодо виробничих бізнес-процесів, то у фермерських господарствах вони, як правило, мають спрощений і менш регламентований характер, характеризуються високою гнучкістю та значною залежністю від управлінських рішень власника, що забезпечує оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, але водночас обмежує можливості системного контролю, стандартизації та масштабування виробництва. Натомість у великотоварних сільськогосподарських підприємствах виробничі бізнес-процеси є багатостадійними, технологічно складними та формалізованими, що зумовлює необхідність упровадження процесного підходу до управління, чіткого розподілу відповідальності, регламентації операцій і використання сучасних інформаційно-аналітичних та цифрових інструментів.

До ключових економічних показників за допомогою яких можна оцінити ефективність бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств належать собівартість продукції, рівень операційних витрат, прибуток та рентабельність виробництва, а також показники фінансової стійкості й ліквідності. Виробнича ефективність характеризується врожайністю сільськогосподарських культур, продук-

тивністю тваринництва, фондівдачею, матеріалівдачею та тривалістю виробничого циклу. Ресурсну складову доцільно оцінювати через показники продуктивності праці, трудомісткості, енергоємності, ефективності використання земельних, матеріальних і технічних ресурсів. Управлінська ефективність бізнес-процесів визначається рівнем виконання планових показників, гнучкістю та адаптивністю процесів, якістю управлінських рішень, швидкістю реагування на зміни ринкового середовища та ступенем узгодженості між окремими бізнес-процесами.

Для оцінки ефективності оптимізації бізнес-процесів великотоварні сільськогосподарські підприємства можуть скористатись інтегральним показником, що відображає співвідношення отриманих економічних результатів і витрат, пов'язаних із впровадженням оптимізаційних заходів. Такий підхід дозволяє кількісно визначити доцільність змін у бізнес-процесах, оцінити їх вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства та обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення організації виробництва. Ефективність оптимізації бізнес-процесів проявляється насамперед у зниженні операційних витрат, підвищенні продуктивності праці, скороченні тривалості виробничих циклів та зростанні прибутковості, що є особливо важливим для великотоварних сільськогосподарських підприємств із високою ресурсоемністю діяльності.

Показник ефективності оптимізації бізнес-процесів може бути визначений за формулою:

$$EOBP = \frac{P_1 - P_0}{B_0} \quad (1),$$

де  $EOBP$  — ефективність оптимізації бізнес-процесів;

$P_1$  — прибуток підприємства після впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів, грн;

$P_0$  — прибуток підприємства до оптимізації бізнес-процесів, грн;

$B_0$  — сукупні витрати на розробку та впровадження оптимізаційних заходів, грн

У наукових дослідженнях зустрічаємо оцінку бізнес-процесів у контексті їх зрілості. Зрілість бізнес-процесів відображає ступінь їх формалізації, стандартизації, керованості та орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. Для великотоварних сільськогосподарських формувань оцінка зрілості

дозволяє виявити слабкі місця в процесній архітектурі та визначити потенціал для подальшого вдосконалення. Оцінка зрілості бізнес-процесів, як правило, ґрунтується на використанні моделей зрілості, які передбачають поетапний розвиток процесів від початкового, неформалізованого рівня до оптимізованого та інноваційно орієнтованого. Ключовими критеріями такої оцінки виступають рівень регламентації та документування бізнес-процесів, чіткість розподілу відповідальності, наявність системи показників ефективності, використання цифрових технологій, а також здатність процесів до адаптації та безперервного вдосконалення. Застосування моделей зрілості дає змогу не лише визначити поточний рівень розвитку бізнес-процесів, а й сформувати "дорожню карту" їх трансформації з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Опрацювання наукових джерел [9; 21] дає підстави для розробки методичних підходів оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, котрі враховують галузеву специфіку аграрного виробництва, сезонність, високу ресурсоємність, залежність від природно-кліматичних умов та багатостадійність виробничо-логістичних процесів. Її застосування створить інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та дозволить комплексно оцінити рівень організації, керованості та адаптивності бізнес-процесів у межах великотоварних сільськогосподарських підприємств і визначити потенціал їх подальшого розвитку.

Отже, на першому етапі здійснюється ідентифікація та структурування бізнес-процесів [32] великотоварного сільськогосподарського підприємства з виділенням основних (рослинництво, тваринництво, зберігання та переробка продукції), допоміжних (матеріально-технічне забезпечення, ремонт і обслуговування техніки, енергозабезпечення) та управлінських процесів (планування, бюджетування, контроль, управління персоналом). Для кожного процесу визначаються цілі, ресурси, відповідальні підрозділи та взаємозв'язки, що дозволяє сформувати цілісну процесну модель аграрного підприємства.

Другий етап передбачає формування системи критеріїв оцінки зрілості бізнес-процесів з урахуванням аграрної специфіки. До основних критеріїв належать рівень регламентації технологічних операцій, стандартизація виробничих процесів відповідно до агротехнологічних вимог, наявність системи планування та контролю витрат, рівень механізації, автоматизації та

цифровізації (використання систем точного землеробства, GPS-моніторингу, агроінформаційних платформ), керованість сезонними ризиками, а також здатність процесів до адаптації в умовах змін кон'юнктури аграрного ринку. Для кожного критерію встановлюється шкала оцінювання за рівнями зрілості — від початкового до оптимізованого [29, с. 80].

На третьому етапі проводиться оцінювання рівня зрілості бізнес-процесів шляхом поєднання експертних методів, аналізу виробничо-економічних показників, внутрішньої документації та результатів господарської діяльності. Оцінка здійснюється як за окремими бізнес-процесами, так і в розрізі їх груп, з подальшим розрахунком інтегрального показника процесної зрілості підприємства. Це дозволяє врахувати нерівномірність розвитку окремих напрямів діяльності, характерну для великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Четвертий етап передбачає інтерпретацію отриманих результатів і визначення поточного рівня зрілості бізнес-процесів, а також ідентифікацію "вузьких місць", зумовлених технологічними, організаційними або управлінськими обмеженнями. Особлива увага приділяється оцінці узгодженості між виробничими та управлінськими процесами, що є критично важливим для забезпечення ритмічності та ефективності аграрного виробництва.

Завершальним етапом методики є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств, які можуть включати вдосконалення агротехнологічних регламентів, оптимізацію використання земельних і технічних ресурсів, розширення цифрових інструментів управління, розвиток компетенцій управлінського персоналу та впровадження механізмів безперервного поліпшення [17]. Реалізація запропонованої методики сприятиме підвищенню ефективності функціонування бізнес-процесів і забезпеченню сталого розвитку великотоварних сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Оскільки зрілість є багатовимірною характеристикою, що формується під впливом сукупності взаємопов'язаних параметрів, а не окремих ізольованих показників, то для оцінки зрілості бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств доцільно застосовувати інтегральний підхід. Інтегральний підхід дозволяє узагальнити систему кількісних і якісних показників у єдиний індикатор,

що відображає загальний рівень узгодженості, керованості та відтворюваності бізнес-процесів.

Інтегральний показник процесної зрілості підприємства ( $I_{pm}$ ) — це комплексний індекс, який дозволяє оцінити рівень розвитку системи управління процесами на підприємстві, враховуючи різні аспекти (дизайн процесів, виконання, контроль, інфраструктуру тощо). Оскільки єдиного міжнародного стандарту для цієї формули не існує, найчастіше використовується метод середньозваженої арифметичної величини. Це дозволяє врахувати важливість (вагу) кожного окремого фактора. Отже, інтегральний показник пропонуємо розраховувати наступним чином:

$$I_{pm} = \sum_{i=1}^n (w_i \cdot K_i) \quad (2),$$

де  $I_{pm}$  — інтегральний показник процесної зрілості;

$K_i$  — частковий показник (оцінка)  $i$ -го критерію зрілості (наприклад, за шкалою від 1 до 5);

$w_i$  — ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію, що відображає його значущість ( $\sum w_i = 1$ );

$n$  — загальна кількість критеріїв оцінювання.

Для наповнення формули зазвичай використовують модель CMMI (Capability Maturity Model Integration) [16] або BPMМ (Business Process Maturity Model). Якщо CMMI фокусується на спроможності (що менеджмент підприємства може зробити), то BPMМ — на процесній зрілості (як менеджмент організовує роботу в масштабах усього підприємства). Критерії ( $K_i$ ) часто групують за такими напрямками:

1. Дизайн процесу ( $K_1$ ) — наскільки чітко описані та регламентовані процеси.

2. Виконавці ( $K_2$ ) — рівень знань, навичок та мотивації персоналу.

3. Власники процесів ( $K_3$ ) — наявність відповідальних осіб та їхні повноваження.

4. Інфраструктура ( $K_4$ ) — рівень автоматизації та наявність необхідних ІТ-систем.

5. Метрики ( $K_5$ ) — наявність системи оцінки ефективності (KPI) для моніторингу ефективності.

6. Керованість процесу ( $K_6$ ) — інтеграція бізнес-процесів у систему управління підприємства.

Представлена сукупність критеріїв доповнена критерієм керованості процесу, котрий характеризується рівнем культури безперервного вдосконалення, підтримки процесного підходу з боку керівництва, стратегічної орієн-

**Таблиця 2. Рівні зрілості бізнес-процесів (згідно з моделями CMMI та BPMМ)**

| Значення $I_{pm}$ | Рівень зрілості                      | Характеристика                                                                   |
|-------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1,0 – 1,8         | Початковий (Initial)                 | Процеси хаотичні, успіх залежить від зусиль окремих осіб                         |
| 1,9 – 2,8         | Керований (Managed)                  | Процеси повторювані, є базове планування та контроль                             |
| 2,9 – 3,8         | Визначений (Defined)                 | Процеси стандартизовані та задокументовані на рівні підприємства                 |
| 3,9 – 4,5         | Вимірюваний (Quantitatively Managed) | Використовуються статистичні методи управління та ключові показники ефективності |
| 4,6 – 5,0         | Оптимізований (Optimizing)           | Постійне вдосконалення процесів на основі інновацій                              |

Джерело: узагальнено авторами на основі [21].

тації бізнес-процесів, здатністю підприємства до управління змінами, системністю управлінських рішень, готовністю до інновацій та цифрової трансформації.

Рівні зрілості бізнес-процесу ідентифікують за результатом. Так, отримане значення  $I_{pm}$  зазвичай інтерпретують відповідно до п'яти рівнів (табл. 2).

Науковці рекомендують [30, с. 145], що вагові коефіцієнти ( $w_i$ ) найкраще визначати експертним шляхом або методом аналізу ієрархій (МАІ), залучаючи топ-менеджмент компанії.

Таким чином, запропонований інструментарій оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів та їх зрілості слугує надійним підґрунтям для розробки стратегії цифрової трансформації та оптимізації операційної діяльності великотоварних сільськогосподарських підприємств, що в кінцевому результаті сприяє поширенню соціально відповідальних практик та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

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

Досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами ознак технологічної модернізації, ринковості, фінансової та екологічної стійкості, соціальної відповідальності вимагає розробки управлінського інструментарію для оптимізації бізнес-процесів з метою перетворення великотоварного сільськогосподарського підприємства з простого виробника на високотехнологічну, соціально орієнтовану та фінансово стійку бізнес-систему.

Бізнес-процеси — це керована сукупність різних видів діяльності та біологічних трансформацій у сільськогосподарських підприємствах, умовою здійснення яких є залучення одного або кількох видів ресурсів та створення

продукту, що представляє цінність для споживача. Нерідко такими споживачами є ті сільськогосподарські підприємства, які організовують замкнутий цикл виробництва, тим самим суттєво збільшуючи додану вартість готової продукції.

Використання для оцінки зрілості бізнес-процесів інтегрального показника дозволяє врахувати не лише технологічну складність агровиробництва, а й специфіку організаційного управління в умовах територіальної розсоєдженості активів. Запропоновано математичний інструментарій розрахунку інтегрального індексу як середньозваженої величини, де вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом. Це забезпечує високу точність діагностики "вузьких місць" у системі управління та дозволяє ідентифікувати поточний рівень зрілості бізнес-процесу (від початкового до оптимізованого).

#### Література:

1. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, 2006. 272 p.
2. Андрушків Б. М., Мельник А. М. Формування системи бізнес процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2 (1). С. 91—97.
3. Арєф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 12. С. 89—93.
4. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
5. Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Економіка і управління. 2020. Т. 31, № 6. С. 89—93.
6. Гальків А.І., Грищук Д.В. До питання генезису поняття "бізнес-процес". Сталий розвиток економіки. 2016. № 3. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/121704.pdf>
7. Гелей А. О. Критерії та підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів торговельних підприємств. URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/13\\_2011/9.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/9.pdf)
8. Гнатишин А. Б., Великий Р. І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. Агросвіт. 2024. № 22. С. 58—69.
9. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. Молодий вчений. 2023. № 1. С. 145—150.
10. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. Ефективна економіка. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>
11. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
12. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: [https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications\\_topics%3A185](https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A185)
13. Дрюченко А. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 1 (3). С. 32—35.
14. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Economic synergy. 2022. Is. 4. С. 82—91.
15. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85—91.
16. Коптєва Г.М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785>
17. Корнійко Я., Юрцева О. Цифрова зрілість підприємства в управлінні бізнес-процесами ланцюгів поставок. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка". 2024. Вип. 18. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/644>
18. Крейдич І. М., Івата В. В., Швець К. М. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_12\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15)
19. Лободяк С.І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507>

20. Мельник А. О., Соловйова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. Економічний форум. 2020. № 3. С. 63—70.

21. Мислюк В.С. Методичні підходи до оцінювання рівня зрілості організаційного дизайну корпоративного підприємництва. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 4. С. 64—71.

22. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне, 2014. 158 с.

23. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. К.: Вид-во "Наш формат", 2019. 624 с.

24. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20240903#Text>

25. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#n174>

26. Світлишин І. І. Категоріальний аналіз поняття "бізнес-процес". Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 58—64.

27. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 115—119.

28. Чорнобай А. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125—131.

29. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. Економіка: реалії часу. 2024. № 2. С. 74—84.

30. Шитікова А., Пуліна Т., Ярошенко О. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2025. № 4. С. 142—150.

31. Шматько Н.М., Яковенко С.В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 119—124.

32. Шульга О.А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. Економіка

та суспільство. 2025. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/6798>

#### References:

1. Hammer, M. and Champy, J. (2006), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, New York, USA.

2. Andrushkiv, B.M. and Melnyk, L.M. (2015), "Formation of the enterprise business process system in the context of sustainable development", *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 2, iss. 1, pp. 91—97.

3. Arefiev, S.O. and Potseluiko, V.A. (2017), "Business processes of the enterprise: essence and classification", *Formation of Market Relations in Ukraine*, vol. 12, pp. 89—93.

4. Bahorka, D. and Vertseva, A. (2024), "Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises", *Economy and Society*, [Online], vol. 66. doi:10.32782/2524-0072/2024-66-40.

5. Brin, P.V. and Zvonko, Ye.O. (2020), "Ways of assessing the competitiveness of a business process and its contribution to enterprise competitiveness", *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, vol. 31, iss. 6, pp. 89—93.

6. Halkiv, L.I. and Hryshchuk, D.V. (2016), "On the genesis of the concept of "business process", *Sustainable Development of the Economy*, [Online], vol. 3, available at: <https://journals-indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121704.pdf> (Accessed 29 January 2026).

7. Helei, L.O. (2011), "Criteria and approaches to assessing the maturity of business processes of trading enterprises", available at: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/13\\_2011/9.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/9.pdf) (Accessed 30 January 2026).

8. Hnatyshyn, L.B. and Velykyi, R.I. (2024), "Assessment of the competitiveness of farms for management purposes", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 58—69.

9. Holionko, N. and Kondratieva, K. (2023), "Methodological approaches to assessing the digital maturity of an organization", *Young Scientist*, vol. 1, pp. 145—150.

10. Hrechko, A.V. and Zakharov, N.V. (2024), "The essence of the concept of business process", *Efficient Economy*, [Online], vol. 9. doi:10.32702/2307-2105.2024.9.25.

11. Demydenko, V.V. (2015), "Business process management as a component of the process approach to enterprise management", *Efficient Economy*, [Online], vol. 11. available at: <http://>

www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517 (Accessed 28 January 2026).

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Activities of enterprises", available at: [https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications\\_topics%3A185](https://stat.gov.ua/uk/publications?f%5B0%5D=publications_topics%3A185) (Accessed 20 January 2026).

13. Driuchenko, L.D. (2010), "Implementation of tools for modeling and optimization of business processes in the activities of local self-government bodies", Public Administration: Theory and Practice, vol. 1, iss. 3, pp. 32—35.

14. Zhosan, H.V. and Kyrychenko, N.V. (2022), "Management of digitalization of enterprise business processes", Economic Synergy, vol. 4, pp. 82—91.

15. Klymchuk, M.M. (2020), "Conceptual and methodological foundations of business process management at the enterprise", Formation of Market Relations in Ukraine, vol. 12, pp. 85—91.

16. Koptieva, H.M. (2020), "Approaches to assessing the maturity of enterprise business processes from the standpoint of economic security", Efficient Economy, [Online], vol. 4. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7785> (Accessed 25 January 2026).

17. Korniiiko, Ya. and Yurtseva, O. (2024), "Digital maturity of an enterprise in managing business processes of supply chains", Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics", [Online], vol. 18. available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/644> (Accessed 27 January 2026).

18. Kreidych, I.M., Ivata, V.V. and Shvets, K.M. (2015), "Conceptual provisions of business process reengineering at enterprises", Efficient Economy, [Online], vol. 12. available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_12\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15) (Accessed 21 January 2026).

19. Lobodiak, S.I. (2025), "Essence and classification of enterprise business processes: theoretical aspect", Economy and Society, [Online], vol. 78. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507> (Accessed 21 January 2026).

20. Melnyk, A.O. and Soloviova, T.M. (2020), "Features of applying business process reengineering at domestic enterprises", Economic Forum, vol. 3, pp. 63—70.

21. Mysyliuk, V.S. (2021), "Methodological approaches to assessing the maturity level of organizational design of corporate entrepreneurship", State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 4, vol. pp. 64—71.

22. Netepchuk, V.V. (2014), Upravlinnya biznes-protsesamy [Business process management], Rivne, Ukraine.

23. Porter, M. (2019), Konkurentna perevaha: yak dosyhaty stabil'no vysokikh rezul'tativ [Competitive advantage: creating and sustaining superior performance], Kyiv, Nash Format, Ukraine.

24. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 24 January 2026).

25. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On peculiarities of regulation of activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transition period and associations of legal entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (Accessed 24 January 2026).

26. Svitlyshyn, I.I. (2023), "Categorical analysis of the concept of "business process", Economics, Management and Administration, vol. 2, pp. 58—64.

27. Terletska, Yu.O. (2024), "Business process management as a factor of optimizing enterprise operational activity", Investments: Practice and Experience, vol. 2, pp. 115—119.

28. Chornobai, L.I. and Duma, O.I. (2013), "Enterprise business processes: general characteristics and economic essence", Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, vol. 769, pp. 125—131.

29. Shymanovska-Dianych, L.M. and Lozova, O.V. (2024), "Impact of digital maturity on the transformation of enterprise business processes in the context of changes in the economy of Ukraine", Economy: Realities of Time, vol. 2, pp. 74—84.

30. Shytikova, L., Pulina, T. and Yaroshenko, O. (2025), "Assessment of the effectiveness of adapted business processes in the context of digital transformation", Management and Entrepreneurship: Development Trends, vol. 4, pp. 142—150.

31. Shmatko, N.M. and Yakovenko, S.V. (2025), "Analytical review of enterprise business processes", Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management, vol. 36, iss. 1, pp. 119—124.

32. Shulha, O.A. (2025), "Methodological approaches to the analysis of enterprise business processes", Economy and Society. [Online], vol. 79. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6798> (Accessed 27 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

Прорецензовано / Revised: 07.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 338.43:633.1

**С. Г. Черемісіна,**

д. е. н., доцент, головний науковий співробітник,

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1546-7714>

**А. В. Гаврілін,**

аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5657-9716>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.94

## **ОЦІНКА ТА ПРОГНОЗ ЦІНОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ЗЕРНОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

S. Cheremisina,

Doctor of Economics, Associate Professor,

Chief Researcher, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

A. Havrilin,

Postgraduate student, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

### **ASSESSMENT AND FORECAST OF THE PRICE SITUATION ON THE GRAIN MARKET OF UKRAINE**

Зерновий ринок України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу аграрного сектору. У статті здійснено комплексну оцінку сучасної цінової ситуації на зерновому ринку України та визначено основні тенденції її розвитку. Метою статті є ретроспективний моніторинг та індикативно-аналітична оцінка цінової ситуації на ринку зерна в Україні та моделювання його прогнозних параметрів на найближчу перспективу.

У процесі дослідження використано методи статистичного аналізу, порівняння, узагальнення, економіко-математичного моделювання та прогнозування. Проаналізовано показники виробництва, внутрішнього споживання, експорту зерна, а також вплив макроекономічних, інституційних і зовнішньоекономічних чинників на рівень цін. Особливу увагу приділено впливу світової кон'юнктури, коливань валютного курсу, логістичних обмежень та державного регулювання на цінову динаміку зернових культур.

Виявлено загальні тенденції зміни цін та визначено ключові ризики, які можуть впливати на стабільність ринку в коротко- та середньостроковій перспективі. На основі отриманих даних здійснено прогноз цін на головні експорторієнтовані зернові культури (пшеницю та кукурудзу), що дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку ринку.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання суб'єктами господарювання для планування виробничо-збутової діяльності, а також органами державної влади при формуванні аграрної та цінової політики.

The grain market of Ukraine plays a key role in ensuring the food security of the state and forming the export potential of the agricultural sector. The article provides a comprehensive assessment of the current price situation on the grain market of Ukraine and identifies the main trends in its development. The purpose of the article is retrospective monitoring and indicative-analytical assessment of the price situation on the grain market in Ukraine and modeling its forecast parameters for the near future.

The research used methods of statistical analysis, comparison, generalization, economic and mathematical modeling and forecasting. The indicators of production, domestic consumption, grain exports, as well as the influence of macroeconomic, institutional and foreign economic factors on the price level were analyzed. Particular attention is paid to the influence of the world market, exchange rate fluctuations, logistical restrictions and state regulation on the price dynamics of grain crops.

The results of the study found that the price situation on the grain market of Ukraine is characterized by a high level of variability and dependence on external factors. Using a set of logistic coefficients, it was established that in the first years of the war there was a significant destabilization of the grain market — world prices exceeded domestic sales prices for wheat by 2.2-2.3 times, and for corn by 1.55 times, the corresponding indicators for export prices were 1.22 and 1.15.

However, 2024 demonstrated a decrease in this negative trend for wheat by 28.1% or from 2.28 to 1.64 points, and the first half of 2025 generally had a positive trend of even greater stabilization of the market. Similarly to the wheat market, 2024 demonstrated a decrease in logistic load coefficients by 21.3 and 3.5% (to 1.22 and 1.11 points, respectively). According to the results of the first half of 2025, the domestic sales price of corn exceeded the world price by 1.0% and the export price by 4%.

General trends in price changes were identified and key risks were identified that may affect market stability in the short and medium term. Based on the data obtained, a price forecast was made for the main export-oriented grain crops (wheat and corn), which allows assessing possible market development scenarios.

The practical significance of the results lies in the possibility of their use by business entities for planning production and sales activities, as well as by government authorities in the formation of agricultural and pricing policies.

*Ключові слова: зерновий ринок, логістичний коефіцієнт, світова ціна, внутрішні ціни реалізації пшениці та кукурудзи, експортна ціна, прогноз цін*

*Key words: grain market, logistic coefficient, world price, domestic sales prices of wheat and corn, export price, price forecast.*

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

Україна завжди була і попри війну залишається потужним виробником сільськогосподарської продукції. Українські товаровиробники не тільки забезпечують вагому частку дохідної частини бюджету України, а й створюють фундамент її продовольчої безпеки. Вагомим складником аграрного сектору економіки є зерновий ринок. Під час війни частка зернового господарства в структурі загального експорту України збільшилась від 18,1% у 2021 р. до 22,6% у 2024 р. За I півріччя 2025 р. експортна виручка від продажу зерна перевищила 4 млрд дол. США, а її частка в загальному експорті становила 19,9%.

Попри війну, колосальні втрати вкрай ускладнену логістику, інфраструктуру, яку ворог руйнує та знищує вже чотири роки, аграрії продовжують працювати, намагаючись долати труднощі та виклики. Актуальним є проведення комплексного моніторингу індикаторів цінової ситуації на зерновому ринку України під час війни, визначення цінових диспропорцій на ринку зерна та обґрунтування прогнозних параметрів внутрішніх цін реалізації пшениці та кукурудзи на найближчу перспективу.

Проблематика організаційно-економічних та логістичних викликів, з якими зіткнувся український зерновий експорт з початком повномасштабної війни, визначення цінових коливань та оцінка посилення диспаритетності взаємовідносин учасників зернового ринку не по-



лишає своєї актуальності та є предметом дослідження багатьох авторів.

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

Ю. Волощук та О. Шедловська [1] сфокусували своє дослідження на необхідності пошуку механізмів стратегічного розвитку зернового ринку України. Автори здійснили ґрунтовний аналіз проблем та викликів, з якими зіткнувся як внутрішній, так і світовий ринок зерна. Проведення моніторингу сучасних кон'юктурних змін, що відбуваються на зерновому ринку дозволило визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку зернового ринку України в умовах сучасних геополітичних та економічних викликів. В якості головного драйвера повоєнної відбудови економіки висувається підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств, нарощування експорту продукції з високою доданою вартістю.

О. Світовий [2] здійснив ґрунтовний аналіз сучасного стану виробництва зерна та основних продуктів його переробки. Значний інтерес мають практичні рекомендації щодо удосконалення управління виробництвом та збутом зерна і продуктів його переробки у контексті максимізації доданої вартості. Автор акцентує увагу на необхідності розширення асортименту готових продуктів із зерна та збільшенні експорту саме продуктів його переробки. Це сприятиме формуванню на нарощуванню доданої вартості і збільшенню експортного потенціалу України.

Д. Седіков та І. Седікова [3] зазначають, що Україна має значні перспективи для розвитку ринку продукції глибокої переробки зерна із високою доданою вартістю. Автори акцентують увагу на проблемі сировинного характеру українського експорту (майже чверть з якого становить зерно). Аналізуються проблеми цінових диспропорцій на зерновому ринку, розглядаються напрями глибокої переробки зерна та виробництва продукції з високою доданою вартістю, що мають попит на внутрішньому ринку та потенційний експортний потенціал.

М. Жибак та Г. Христенко [4] в своєму дослідженні зазначають визначальну та пріоритетну роль зернового ринку в площині забезпечення продовольчої безпеки на державному та світовому рівнях. Автори здійснили моніторинг сезонних цінових коливань на ринку зерна а також встановили залежність внутрішніх цін реалізації пшениці і кукурудзи аграрними підприємствами України від динаміки світових цін.

Результати досліджень У. Гайда та Б. Шайнюк [5], які здійснили індикативну оцінку значного потенціалу світового ринку зерна, зростання обсягів пропозиції за рахунок нарощування виробництва найбільшими світовими експортерами — Австралією, Аргентиною, Канадою, США, підтверджують отримані дослідницькі висновки, що зменшення експортних потоків зерна з України не вплине на глобальну продовольчу безпеку.

Т. Осташко [6] присвятила своє дослідження проблематиці та організаційно-економічним викликам, з якими зіткнувся зерновий експорт під час війни. Авторка окреслила ризики, визначила реальні масштаби впливу втрат експортних ринків зерна на економіку України. Акцентовано увагу на диспаритетності взаємовідносин сільських товаровиробників та зернотрейдерів, головними наслідками яких є значне зниження закупівельних та експортних цін на зерно.

К. Блюмська-Данько та М. Зайденко [7] присвятили своє дослідження сучасним реаліям організаційно-економічним параметрам функціонування ринку зерна в Україні, зокрема ситуації на внутрішньому зерновому ринку та ціновим диспропорціям.

Ряд зарубіжних дослідників сфокусували свою увагу на комплексних дослідженнях глобального впливу повномасштабної війни на зерновий експорт [8, 9]; оцінили масштаби наявних загроз для глобальної продовольчої безпеки [10]; визначили потенційний вплив російсько-української війни на динаміку світових цін на зерно [11].

Водночас комплексний моніторинг та аналіз цінової ситуації на ринку зерна та обґрунтування її прогностичних параметрів потребує більш поглиблених досліджень та системної оцінки.

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

Метою статті є ретроспективний моніторинг та індикативно-аналітична оцінка цінової ситуації на ринку зерна в Україні та моделювання його прогностичних параметрів на найближчу перспективу.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Ретроспективний моніторинг доводить, що в перший рік війни цінова ситуація на внутрішньому зерновому ринку України взагалі не корелювала з катастрофічними темпами здорожчання пального, добрив, інших складових виробничого процесу та вартості логістики.

Таблиця 1. Середні ціни зернових культур, реалізованих підприємствами, в динаміці, грн за тону, 2019–2025 рр.

| Найменування продукції          | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025 (1 півріччя) | 2024 р. до 2021 р., % | 2025 р. до 2024 р., % |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Культури зернові та зернобобові | 3867,5 | 4794,1 | 6296,1 | 6399,7 | 5675,5 | 6464,6 | 7428,7            | 102,7                 | 114,9                 |
| з них                           |        |        |        |        |        |        |                   |                       |                       |
| пшениця                         | 4077,1 | 5017,5 | 6433,6 | 6097,1 | 4970   | 6600,5 | 8772,1            | 102,6                 | 132,9                 |
| кукурудза на зерно              | 3684,6 | 4668,6 | 6245,5 | 6555,4 | 4702   | 6403,5 | 8864,4            | 102,5                 | 138,4                 |
| ячмінь                          | 3932,5 | 4352,7 | 5862,6 | 5632,7 | 3755   | 5880,3 | 7170,5            | 100,3                 | 121,9                 |

Джерело: сформовано авторами за даними Державного комітету статистики України.

Порівняно з довоєнним періодом протягом 2022 р. середні ціни реалізації зернових зросли лише на 1,8% (від 6296,1 до 6406,3 грн/т). Ціна реалізації пшениці взагалі знизилась на 5,1% (від 6433,6 до 6104,7 грн/т), ячменю — на 4,1% (від 5862,6 до 5623,6 грн/т). незначного здорожчання на 5,1% зазнала кукурудза на зерно.

Протягом 2023 р. внутрішня цінова ситуація на ринку зерна мала стійкий знижувальний тренд, що поставило сільських товаровиробників в Україні за межу рентабельності. Середня ціна пшениці не перевищувала 5000 грн/т, що на 18,5% нижче показника 2022 р. та майже на чверть менше довоєнного рівня. Внутрішня ціна реалізації кукурудзи була на 28,3% нижче рівня 2022 р, а ячмінь, порівняно з довоєнним періодом втратив в ціні ще 33,3%. Прискорення падіння внутрішніх реалізаційних цін на зерно почалось з кінця-липня 2023 р. — після припинення роботи "зернового коридору".

На початок 2024 р. ціни на основні зернові культури, порівняно з аналогічним періодом 2023 р. виявилися ще нижчими: пшениця 3 класу — на 10% (5700 грн/т), другого класу — на 8,1% (5953 грн/т), кукурудза — на 9,1% (5570 грн/т), ячмінь — на 13% (4383 грн/т), овес — на 3,5% (6298 грн/т). Протягом 2024 року закупівельні ціни на пшеницю зросли до 6600,5 грн/т або на 32,8%. Кукурудза протягом 2024 року подорожчала на 36,2% або на 1701 грн за тону. Цінова динаміка на ячмінь виявилася ще більш помітною, протягом 2024 р. закупівельна ціна ячменю зросла на 56,6% від 3755 до 5880,3 грн/т.

У 2025 р. спостерігається позитивна динаміка закупівельних цін на зернові культури. Так, станом на 1.07 2025 р. ціна пшениці вже на 32,9% перевищує показник 2024 р., ячменю — на 21,9%, а кукурудзи — на 38,4% (табл. 1).

Результатом проведеного ретроспективного аналізу динамічних рядів цінових індикаторів на ринках пріоритетних експортних культур — пшениці та кукурудзи було вимірювання логістичних коефіцієнтів цінового співвідно-

шення та їх аналітичне порівняння протягом 2009—2021 рр. та під час війни.

Так, світова ціна пшениці протягом 2009—2014 рр. перевищувала внутрішню реалізаційну ціну, перераховану за поточним курсом в доларовий еквівалент, в середньому в 1,5 раза. В наступному релевантному періоді з 2015 по 2021 рр. цінова еквівалентність ринку пшениці підтверджується середнім значенням відповідного коефіцієнту  $K_1 = 1,07$ . Під час війни даний коефіцієнт як індикатор прояву дестабілізації ринку пшениці демонструє перевищення світової ціни над внутрішньою закупівельною ціною у 2,2 та 2,3 раза відповідно. Однак вже 2024 р. демонструє зниження цього негативного тренду на 28,1% або від 2,28 до 1,64 пункти, а І півріччя 2025 р. попередньо взагалі має позитивну тенденцію ще більшої стабілізації ринку (табл. 2).

Логістичний коефіцієнт  $K_2$ , що демонструє співвідношення внутрішньої закупівельної ціни пшениці з експортною ціною, виявив наступну тенденцію. Так, протягом 2009—2014 рр. експортна ціна зернотрейдерів перевищувала закупівельну ціну виробників в середньому в 1,1 раза, а в наступні 2015—2021 рр. це співвідношення знизилось до 0,93. Під час війни цей індикатор збільшився до 1,22. Протягом 2024 р. порівняно з попереднім 2023 р. спостерігається зниження логістичного навантаження на 9,8% — від 1,22 до 1,10 пункта. За І півріччя даний показник ще знизився до 1,06.

Порівняно з ринком пшениці, цінові диспропорції на ринку кукурудзи виявилися меншими. Так, логістичний коефіцієнт співвідношення світової та внутрішньої закупівельної ціни протягом 2009—2014 рр. становив в середньому 1,18, при цьому коефіцієнт  $K_2$  — всього 1,07. Протягом 2015—2021 рр. дані індикатори знизились до 0,96 та 0,94 відповідно, а у 2016—2018 та у 2020 р. світова ціна кукурудзи була на 8—13% нижчою за її внутрішній реалізаційний еквівалент. Аналогічна тенденція встановлена і за індикатором співвідношення внутрішніх за-

Таблиця 2. Ретроспективна динаміка цінового співвідношення на ринку експорторієнтованих зернових культур

| Рік               | Пшениця                                    |                                          |                                         |                                     |                           |                                            | Кукурудза                                |                                         |                                     |                           |  |  |
|-------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--|--|
|                   | Середньо-річна ціна реалізації, дол. США/т | Середньо-річна ціна експорту, дол. США/т | Середньо-річна світова ціна, дол. США/т | Коефіцієнти цінового співвідношення |                           | Середньо-річна ціна реалізації, дол. США/т | Середньо-річна ціна експорту, дол. США/т | Середньо-річна світова ціна, дол. США/т | Коефіцієнти цінового співвідношення |                           |  |  |
|                   |                                            |                                          |                                         | $K_1$<br>з світовою ціною           | $K_2$<br>з ціною експорту |                                            |                                          |                                         | $K_1$<br>з світовою ціною           | $K_2$<br>з ціною експорту |  |  |
| 2009              | 119,8                                      | 138,0                                    | 223,4                                   | 1,87                                | 1,15                      | 126,7                                      | 141,1                                    | 165,5                                   | 1,31                                | 1,11                      |  |  |
| 2010              | 158,5                                      | 186,5                                    | 223,7                                   | 1,41                                | 1,18                      | 182,1                                      | 193,9                                    | 186,0                                   | 1,02                                | 1,06                      |  |  |
| 2011              | 213,4                                      | 261,2                                    | 316,2                                   | 1,48                                | 1,22                      | 240,6                                      | 254,0                                    | 291,8                                   | 1,21                                | 1,06                      |  |  |
| 2012              | 226,2                                      | 271,5                                    | 313,3                                   | 1,39                                | 1,20                      | 223,1                                      | 249,1                                    | 298,4                                   | 1,34                                | 1,12                      |  |  |
| 2013              | 231,7                                      | 243,7                                    | 312,2                                   | 1,35                                | 1,05                      | 219,9                                      | 229,1                                    | 259,0                                   | 1,18                                | 1,04                      |  |  |
| 2014              | 194,3                                      | 217,3                                    | 284,9                                   | 1,47                                | 1,12                      | 184,8                                      | 190,9                                    | 192,9                                   | 1,04                                | 1,03                      |  |  |
| 2015              | 159,5                                      | 166,4                                    | 204,5                                   | 1,28                                | 1,04                      | 163,4                                      | 157,6                                    | 169,8                                   | 1,04                                | 0,96                      |  |  |
| 2016              | 157,1                                      | 151,6                                    | 166,6                                   | 1,06                                | 0,96                      | 176,2                                      | 153,6                                    | 159,2                                   | 0,90                                | 0,87                      |  |  |
| 2017              | 176,8                                      | 159,4                                    | 174,2                                   | 0,99                                | 0,90                      | 167,4                                      | 154,1                                    | 154,5                                   | 0,92                                | 0,92                      |  |  |
| 2018              | 201,4                                      | 183,5                                    | 209,9                                   | 1,04                                | 0,91                      | 178,9                                      | 163,5                                    | 164,4                                   | 0,92                                | 0,91                      |  |  |
| 2019              | 200,7                                      | 182,7                                    | 201,7                                   | 1,01                                | 0,91                      | 166,1                                      | 161,3                                    | 170,1                                   | 1,02                                | 0,97                      |  |  |
| 2020              | 221,4                                      | 199,1                                    | 231,6                                   | 1,05                                | 0,90                      | 189,9                                      | 174,7                                    | 165,5                                   | 0,87                                | 0,92                      |  |  |
| 2021              | 290,8                                      | 252,8                                    | 315,2                                   | 1,08                                | 0,87                      | 239,8                                      | 238,8                                    | 259,5                                   | 1,08                                | 1,00                      |  |  |
| 2022              | 196,0                                      | 238,6                                    | 430,0                                   | 2,19                                | 1,22                      | 206,1                                      | 237,9                                    | 318,8                                   | 1,55                                | 1,15                      |  |  |
| 2023              | 149,1                                      | 182,1                                    | 340,4                                   | 2,28                                | 1,22                      | 163,4                                      | 188,4                                    | 252,7                                   | 1,55                                | 1,15                      |  |  |
| 2024              | 163,9                                      | 180,0                                    | 268,7                                   | 1,64                                | 1,10                      | 156,5                                      | 171,2                                    | 190,6                                   | 1,22                                | 1,11                      |  |  |
| 2025 (І півріччя) | 210,3                                      | 222,6                                    | 250,1                                   | 1,19                                | 1,06                      | 212,5                                      | 218,6                                    | 209,6                                   | 0,99                                | 0,96                      |  |  |

Джерело: розраховано авторами за даними Державного комітету статистики України, порталу відкритих даних IndexMundiOpen та Міністерства фінансів України.

купівельних та експортних цін кукурудзи. Під час війни логістичні коефіцієнти співвідношення світових та експортних цін з внутрішніми закупівельними зросли на 1,55 та 1,15 пункти відповідно.

Аналогічно із ринком пшениці 2024 р. продемонстрував зниження коефіцієнтів логістичного навантаження на 21,3 та 3,5% (до 1,22 та 1,11 пункти відповідно). За результатами І півріччя 2025 р. внутрішня реалізаційна ціна кукурудзи на 1,0% перевищила світову ціну і на 4% експортну. Порівняльне застосування інструментарію регресійного аналізу дослідження впливу динаміки світових цін та курсу національної валюти на внутрішні ціни реалізації основних експорто орієнтованих зернових культур (пшениці та кукурудзи) до повномасштабного вторгнення і під час війни виявило наступні взаємозв'язки.

1. Внутрішня реалізаційна ціна пшениці до повномасштабного вторгнення на 73,2% залежала від світових цін та курсу гривні до долара США, а кукурудзи — на 65,8%. Відповідно інші 26,8 та 34,2% варіативних значень цінових параметрів пшениці та кукурудзи визначалися факторним впливом, що не охоплено ареалом проведених досліджень.

2. Порівняно з довоєнним періодом в умовах війни ці параметри взаємозв'язку істотно знизились. Наразі факторний зв'язок залежності внутрішньої реалізаційної ціни пшениці від світових цін та курсу гривні до долара зни-

звився на 38,8% — від 0,732 до 0,344. Аналогічний показник сили факторного взаємозв'язку на ринку кукурудзи скоротився на 29,9%. Тобто наразі залежність внутрішньої реалізаційної ціни пшениці та кукурудзи від сукупного впливу світових цін та динаміки валютного курсу становить всього 34,4 та 35,9% відповідно. Варіативність факторного впливу на цінові параметри, що складно економічно та математично врахувати, зросла до 64,6 та 64,1% відповідно. Іншими словами геополітичні виклики, з якими стикається зерновий ринок України, значно посилюють саме факторний вплив, який складно виміряти параметрично і індикативно опрацювати за допомогою економіко-математичного інструментарію.

3. До війни збільшення світової ціни пшениці на 1 дол. США/т призводило до зростання внутрішньої реалізаційної ціни на 0,71 дол. США/т, а зростання курсу долара на 1 грн збільшувало ціну на 3,2 дол. США. Аналогічні розрахунки цінової залежності кукурудзи свідчать, що зростання світової ціни на 1 дол. США/т призводило до відповідного збільшення реалізаційної ціни на 0,66 дол. США/т, а зростаюча динаміка валютного курсу на 1 грн підвищувала ціну на 1,33 дол. США/т [12].

4. Наразі збільшення світової ціни на 1 дол. США/т призводить до зростання внутрішньої реалізаційної ціни пшениці всього на 0,16 дол. США/т, що в 4,4 рази менше, ніж у довоєнному періоді; зростання курсу долара на 1 грн збіль-

Таблиця 3. Ретроспективна помісячна динаміка внутрішніх та світових цін на пшеницю та кукурудзу

|                    | Помісячна ціна реалізації пшениці, дол США/т | Помісячна динаміка світових цін на пшеницю, дол. США/т | Помісячна ціна реалізації пшениці, грн/т | Помісячна ціна реалізації кукурудзи, дол США/т | Помісячна динаміка світових цін на кукурудзу, дол. США/т | Помісячна ціна реалізації кукурудзи, грн/т |
|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>2022 Січень</b> | 262,8                                        | 374,2                                                  | 7686,9                                   | 220,1                                          | 276,6                                                    | 6437,9                                     |
| Лютий              | 256,4                                        | 390,5                                                  | 7499,7                                   | 232,4                                          | 292,6                                                    | 6797,7                                     |
| Березень           | 245,9                                        | 486,3                                                  | 7192,6                                   | 243,1                                          | 335,5                                                    | 7110,7                                     |
| Квітень            | 230,4                                        | 495,28                                                 | 6739,2                                   | 245,9                                          | 348,2                                                    | 7192,6                                     |
| Травень            | 199,4                                        | 522,29                                                 | 5832,5                                   | 221,7                                          | 344,8                                                    | 6484,7                                     |
| Червень            | 181,1                                        | 459,59                                                 | 5297,2                                   | 218,6                                          | 335,7                                                    | 6394,1                                     |
| Липень             | 168,6                                        | 382,5                                                  | 4931,6                                   | 205,6                                          | 323,0                                                    | 6013,8                                     |
| Серпень            | 146,5                                        | 382,86                                                 | 5357,5                                   | 170,1                                          | 289,8                                                    | 6220,6                                     |
| Вересень           | 160,7                                        | 419,14                                                 | 5876,8                                   | 179,8                                          | 312,7                                                    | 6575,3                                     |
| Жовтень            | 169,2                                        | 437,95                                                 | 6187,6                                   | 178,4                                          | 343,6                                                    | 6524,1                                     |
| Листопад           | 169,9                                        | 422,68                                                 | 6213,2                                   | 173,3                                          | 320,9                                                    | 6337,6                                     |
| Грудень            | 161,4                                        | 386,33                                                 | 5902,4                                   | 184,0                                          | 302,3                                                    | 6728,9                                     |
| <b>2023 Січень</b> | 173,3                                        | 380,36                                                 | 6337,6                                   | 178,5                                          | 302,8                                                    | 6527,7                                     |
| Лютий              | 180,5                                        | 394,75                                                 | 6600,9                                   | 191,0                                          | 298,2                                                    | 6984,9                                     |
| Березень           | 172,9                                        | 369,86                                                 | 6323,0                                   | 195,0                                          | 282,5                                                    | 7131,2                                     |
| Квітень            | 170,3                                        | 378,18                                                 | 6227,9                                   | 187,2                                          | 291,1                                                    | 6845,9                                     |
| Травень            | 157,3                                        | 367,74                                                 | 5752,5                                   | 183,7                                          | 268,1                                                    | 6717,9                                     |
| Червень            | 150,6                                        | 345,5                                                  | 5507,4                                   | 167,6                                          | 266,9                                                    | 6129,1                                     |
| Липень             | 141,2                                        | 345,5                                                  | 5163,7                                   | 151,2                                          | 242,4                                                    | 5529,4                                     |
| Серпень            | 132,1                                        | 315,82                                                 | 4830,9                                   | 149,1                                          | 207,6                                                    | 5452,6                                     |
| Вересень           | 126,9                                        | 314,68                                                 | 4640,7                                   | 177,4                                          | 223,8                                                    | 6487,5                                     |
| Жовтень            | 125,5                                        | 298,1                                                  | 4721,3                                   | 120,3                                          | 230,7                                                    | 4525,7                                     |
| Листопад           | 124                                          | 283,55                                                 | 4664,9                                   | 123,5                                          | 211,3                                                    | 4646,1                                     |
| Грудень            | 134,3                                        | 291,12                                                 | 5052,4                                   | 135,9                                          | 206,6                                                    | 5112,6                                     |
| <b>2024 Січень</b> | 143,7                                        | 283,91                                                 | 5368,6                                   | 140,1                                          | 198,6                                                    | 5234,1                                     |
| Лютий              | 142,6                                        | 278,5                                                  | 5453,0                                   | 130,8                                          | 189,1                                                    | 5001,8                                     |
| Березень           | 141,9                                        | 274,83                                                 | 5471,7                                   | 130,1                                          | 190,6                                                    | 5016,7                                     |
| Квітень            | 147,5                                        | 272,3                                                  | 5774,6                                   | 140,5                                          | 191,7                                                    | 5500,6                                     |
| Травень            | 158,9                                        | 248,2                                                  | 6292,4                                   | 148,0                                          | 186,0                                                    | 5860,8                                     |
| Червень            | 174,1                                        | 226,4                                                  | 7047,6                                   | 149,7                                          | 189,4                                                    | 6059,9                                     |
| Липень             | 197,5                                        | 202,4                                                  | 7900,0                                   | 177,4                                          | 168,9                                                    | 6789,4                                     |
| Серпень            | 212,2                                        | 192,8                                                  | 8700,0                                   | 170,3                                          | 168,8                                                    | 6868,5                                     |
| Вересень           | 211,0                                        | 210,2                                                  | 8650,0                                   | 185,0                                          | 171,5                                                    | 6980,3                                     |
| Жовтень            | 220,7                                        | 214,8                                                  | 9050,0                                   | 190,3                                          | 174,5                                                    | 7120                                       |
| Листопад           | 226,2                                        | 209,4                                                  | 9500,0                                   | 201,3                                          | 172,1                                                    | 7210                                       |
| Грудень            | 228,6                                        | 197,6                                                  | 9600,0                                   | 209,5                                          | 177,1                                                    | 7456,3                                     |
| <b>2025 Січень</b> | 199,4                                        | 208,6                                                  | 8410                                     | 198,0                                          | 192,0                                                    | 8350                                       |
| Лютий              | 206,6                                        | 215,6                                                  | 8610                                     | 205,0                                          | 195,5                                                    | 8543,2                                     |
| Березень           | 214,6                                        | 204,1                                                  | 8921,2                                   | 210,2                                          | 180,7                                                    | 8737,4                                     |
| Квітень            | 215,4                                        | 198,8                                                  | 8976,7                                   | 220,3                                          | 186,6                                                    | 9178,7                                     |
| Травень            | 217,9                                        | 194,6                                                  | 9040,2                                   | 221,4                                          | 178,8                                                    | 9185,4                                     |
| Червень            | 207,6                                        | 197,3                                                  | 8674,7                                   | 220,0                                          | 174,6                                                    | 9191,8                                     |
| Липень             | 211,1                                        | 200,6                                                  | 8817,4                                   | 206,7                                          | 161,4                                                    | 8633,9                                     |
| Серпень            | 214,1                                        | 198,3                                                  | 8825,8                                   | 211,3                                          | 152,3                                                    | 8709,5                                     |
| Вересень           | 213,2                                        | 202,9                                                  | 8781,7                                   | 210,2                                          | 167,2                                                    | 8658,7                                     |
| Жовтень            | 209,7                                        | 198,6                                                  | 8751                                     | 199,4                                          | 170,3                                                    | 8321,6                                     |
| Листопад           | 213,0                                        | 192,3                                                  | 8749,4                                   | 196,7                                          | 170,1                                                    | 8066,4                                     |
| Грудень            | 213,5                                        | 189,5                                                  | 8752,3                                   | 198,4                                          | 173,0                                                    | 8134,3                                     |

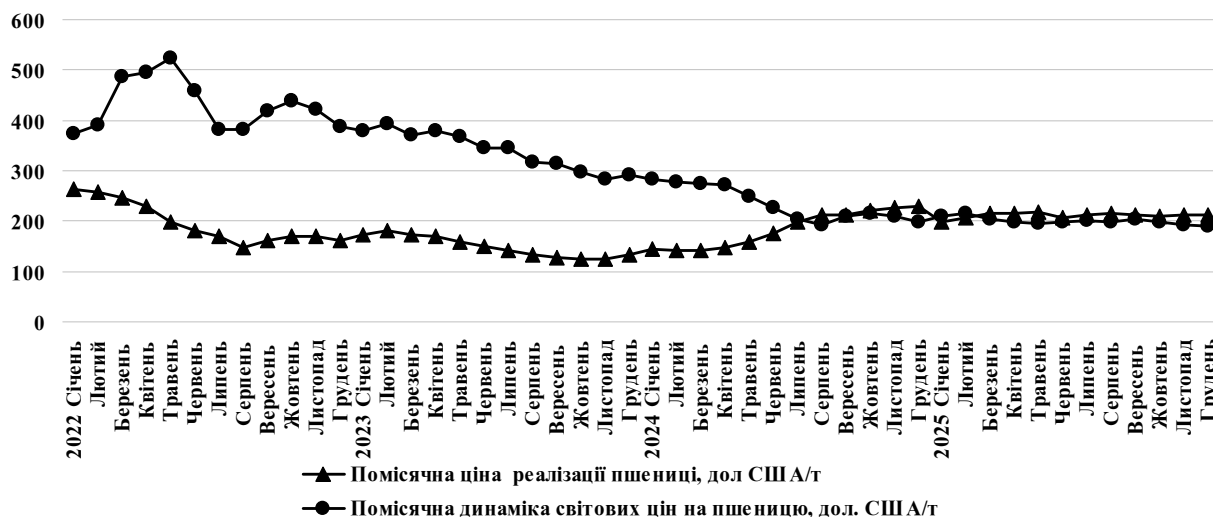
Джерело: складено за даними за даними Державної служби статистики України, порталу відкритих даних IndexMundi та Міністерства фінансів України.

шує внутрішню ціну реалізації пшениці на 8,0 дол. США за т.;

зростання світової ціни на кукурудзу на 1 дол. США/т призводить до відповідного збільшення реалізаційної ціни на 0,46 дол. США/т, що в 1,4 раза менше ніж у довоєнний період; зростаюча динаміка валютного курсу на

1 грн аналогічно збільшує ціну реалізації кукурудзи на майже на 8 дол. США/т.

Наразі ціни на пшеницю в Україні залишаються стабільними і відносно високими, незважаючи на знижувальну тенденцію на світових ринках (табл. 3). Але їх рівень ледве досяг довоєнних значень.



**Рис. 1. Порівняльна динаміка помісячних світових та внутрішніх цін реалізації пшениці, дол США/т**

Джерело: складено за даними за даними Державної служби статистики України та Міністерства фінансів України.

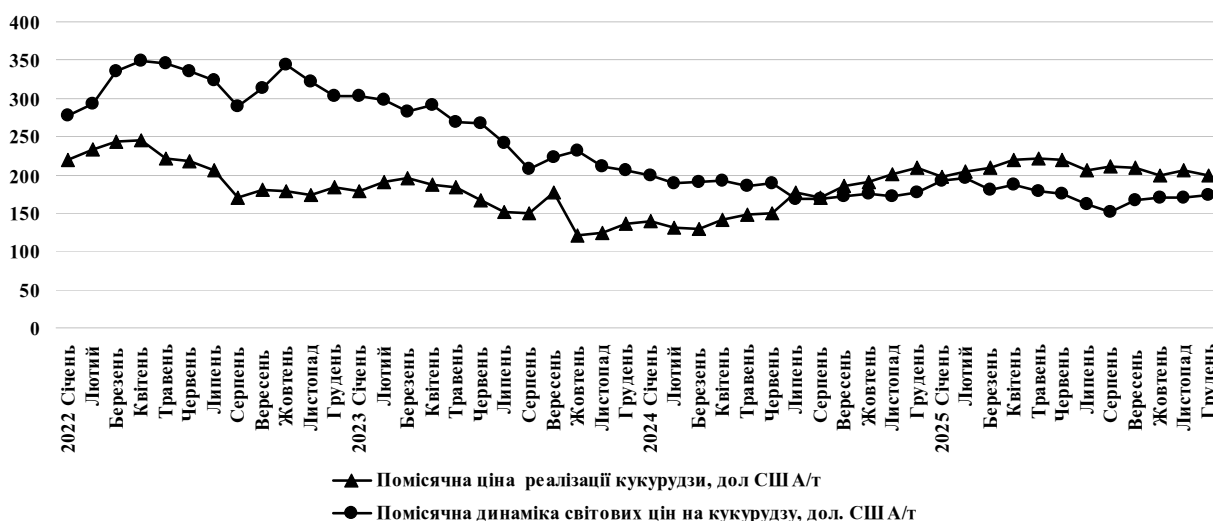
Так, якщо станом на кінець грудня ціни на пшеницю на Нью-Йоркській товарній біржі (NYMEX) становили 189,5 дол за тонну, то внутрішня реалізаційна ціна залишається стабільною — 213 дол. Відповідні цінові індикатори по кукурудзі мають аналогічний тренд — ціна на Нью-Йоркській товарній біржі в кінці 2025 р. коливалась на рівні 170 дол/т, а внутрішня ціна становила майже 200 дол. (рис. 1, 2).

Також позитивну тенденцію мають тренди помісячних цін експорту пшениці та кукурудзи. Так, протягом 2025 р. ціна експорту пшениці зросла на 4,5% — від 211 до 220,5 дол США/т. Аналогічне зростання по кукурудзі також становило 4,5% — від 209,6 до 219 дол США/т.

Для аналізу поточної цінової тенденції на основі динамічних рядів помісячних цін реалізації пшениці та з об'єктивним урахуванням закономірностей, що склалися за попередній період, використано залежність (рівняння тренду).

Обрані рівняння тренду з найвищими коефіцієнтами апроксимації використано у якості економіко-математичного інструментарію визначення прогностичних параметрів внутрішніх цін реалізації пшениці та кукурудзи на найближчі 5 місяців (табл. 4).

Зазначимо, що всі моделі, що обрано в ході прогнозування, є адекватними, мають статистичну значимість і можуть бути інструментарієм для прогнозування цінових індикаторів зернового ринку.



**Рис. 2. Порівняльна динаміка помісячних світових та внутрішніх цін реалізації кукурудзи, дол США/т**

Джерело: складено за даними за даними Державної служби статистики України та Міністерства фінансів України.

Таблиця 4. Результат вирівнювання за аналітичними функціями

| Вид апроксимації                            | Прогнозна модель                             | $R^2$  | Прогнозний рівень ціни на I півріччя 2026 р. |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------|--------|----------------------------------------------|
| <b>Ціна реалізації пшениці, дол США/т</b>   |                                              |        |                                              |
| логарифмічна                                | $y=30,387\ln(x)+128,67$                      | 0,7472 | 230-235 \$/т                                 |
| статична                                    | $y=132,49x^{0,1712}$                         | 0,7644 | 237-240 \$/т                                 |
| поліноміальна 3 ступеня                     | $y=0,0143x^3 - 0,9058x^2 + 17,638x + 108,12$ | 0,865  | 215-220 \$/т                                 |
| <b>Ціна реалізації пшениці, грн/т</b>       |                                              |        |                                              |
| логарифмічна                                | $y=1490,8\ln(x)+4722,9$                      | 0,7838 | 10000 -10200 грн/т                           |
| статична                                    | $y=4957x^{0,2097}$                           | 0,8029 | 10000 -10200 грн/т                           |
| поліноміальна 3 ступеня                     | $y=0,6808x^3 - 43,25x^2 + 847,85x + 3770$    | 0,8958 | залишаться на рівні 8600-8900 грн/т          |
| <b>Ціна реалізації кукурудзи, дол США/т</b> |                                              |        |                                              |
| логарифмічна                                | $y=34,055\ln(x)+109,76$                      | 0,8233 | 220-230 \$/т                                 |
| статична                                    | $y=117,54x^{0,1984}$                         | 0,833  | 220-225 \$/т                                 |
| <b>Ціна реалізації кукурудзи, грн/т</b>     |                                              |        |                                              |
| експонентна                                 | $y=5221e^{0,028x}$                           | 0,8437 | сягне 10500 грн/т                            |
| лінійна                                     | $y=195,83x+5097,2$                           | 0,8501 | 10000 -10100 грн/т                           |
| логарифмічна                                | $y=1602,5\ln(x)+3851,5$                      | 0,8453 | 9000-9200 грн/т                              |
| статична                                    | $y=4324,1x^{0,2336}$                         | 0,8738 | 9400-9500 грн/т                              |

Джерело: розрахунки авторів.

Позитивна помісячна динаміка внутрішніх цін реалізації пшениці (+78,8%) та кукурудзи (+42,5%) у 2024 р. сприяла відносній стабілізації рівня рентабельності операційної діяльності підприємств з вирощування зернових та зернобобових культур — 25,5% порівняно із мінімальними за останні 10 років 11,6%, зафіксованими у 2023 р.

Враховуючи об'єктивну реальність зростання витрат на виробництво зернових культур (палива, міндобрив, засобів захисту рослин, інших матеріальних витрат, надскладну ситуацію в енергетиці та її здорожчання, прогнозуєме Урядом зростання рівня оплати праці та збільшення її мінімального рівня, тощо) зниження внутрішніх закупівельних цін на пшеницю та кукурудзу у 2026 р. є економічно загрозовим, бо поставить сільських товаровиробників на межу виживання та просте відтворення понесених витрат.

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

Проведений ретроспективний моніторинг цінової ситуації на ринку зерна України засвідчив, що повномасштабна війна суттєво деформувала механізми ціноутворення. У 2022—2023 рр. внутрішні ціни на пшеницю та кукурудзу не корелювали з різким зростанням витрат на виробництво і логістику, що призвело до падіння рівня рентабельності зернового виробництва до критичних значень.

Встановлено, що припинення дії "зернового коридору" в середині 2023 р. стало ключовим чинником прискорення знижувального тренду внутрішніх цін, поглиблення цінових диспропорцій та посилення диспаритету

економічних інтересів між сільськогосподарськими товаровиробниками і зернотрейдерами.

Аналіз логістичних коефіцієнтів цінового співвідношення підтвердив істотне зростання розриву між світовими, експортними та внутрішніми закупівельними цінами на зерно в умовах війни. Найбільші цінові диспропорції зафіксовано на ринку пшениці, де у 2022—2023 рр. світові ціни перевищували внутрішні у понад два рази. Водночас у 2024 р. та I півріччі 2025 р. спостерігається поступове зниження логістичного навантаження та ознаки часткової стабілізації ринку.

Порівняльний регресійний аналіз довоєнного та воєнного періодів засвідчив істотне ослаблення впливу світових цін і валютного курсу на формування внутрішніх цін реалізації пшениці та кукурудзи. Частка поясненої варіації цін зменшилась майже вдвічі, що свідчить про домінування важковимірюваних геополітичних, логістичних та інституційних факторів у сучасному ціноутворенні.

Виявлено зміну еластичності внутрішніх цін щодо світових цін: якщо у довоєнний період зростання світової ціни на 1 дол. США призводило до пропорційного зростання внутрішніх цін, то в умовах війни цей ефект суттєво послабився, особливо на ринку пшениці. Натомість зросла чутливість внутрішніх цін до валютного курсу.

Помісячний аналіз 2024—2025 рр. показав, що внутрішні ціни на пшеницю та кукурудзу в Україні залишаються стабільнішими та вищими за світові, попри знижувальну динаміку останніх. Це свідчить про формування нової цінової рівноваги на внутрішньому ринку за умов обмеженої логістики та підвищених ризиків.

Застосування економіко-математичних моделей прогнозування підтвердило ймовірність збереження відносно високих цінових рівнів на зерновій культурі у найближчій перспективі. Прогнозні значення свідчать про потенційне зростання або стабілізацію цін у 2026 р., що є критично важливим для підтримання відтворювальної спроможності аграрних підприємств.

Ураховуючи прогнозоване зростання виробничих витрат, можливе зниження внутрішніх закупівельних цін на пшеницю та кукурудзу у 2026 р. становитиме серйозну загрозу економічній стійкості зернового виробництва та продовольчій безпеці держави, що актуалізує необхідність державного моніторингу, індикативного регулювання та підтримки товаровиробників.

Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз факторів нецінової природи, які формують внутрішні ціни на зерновій культурі в умовах війни, зокрема вплив воєнних ризиків, страхування логістики, руйнування інфраструктури, дефіциту елеваторних потужностей та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

#### Література:

1. Волощук Ю. О., Шедловська О. В. Стратегічні орієнтири розвитку зернового ринку. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. Вип. 1 (42). С. 74—81. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.1>
2. Світовий О. Управління виробництвом і збутом зерна та продуктів його переробки в контексті максимізації доданої вартості. Соціально-економічні дослідження: вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 3—4 (78—79). С. 66—80.
3. Седіков Д., Седікова І. Стратегічні орієнтири розвитку зернового ринку України у повоєнний період. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15. № 4. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2797>
4. Жибак М., Христенко Г. Ринок зерна в Україні: ціноваситуація та проблеми розвитку в умовах війни. Агросвіт. 2024. № 6. с. 23—29. [doi:10.32702/2306-6792.2024.6.23](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.23).
5. Гайда У., Шайнюк Б. Зерновий ринок у ретроспективі та перспективі: глобальний аналіз. Інновації та сталий розвиток. 2023. № 4. С. 30—40. <https://doi.org/10.31649/ins.-2023.4.30.40>
6. Осташко Т. О. Зерновий експорт України в умовах війни. Економіка України. 2023. № 8. С. 28—46. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.08.028>

7. Блюмська-Данько К. В., Зайденко М. А. Організаційно-економічні параметри функціонування ринку зерна в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент", випуск 1 (93), 2023, с. 28—33. <https://doi.org/10.32782/bsnau.-2023.1.6>

8. Gafarov N., Ibrahimov E., & Huseynov M. Analysis the capacity of grain export potential in Ukraine, possible reasons for the decrease and development trends. Scientific Horizons. 2022. 25 (12), 102—112. doi: 10.48077/scihor.25(12).-2022.102-112.

9. Martins A. M. Short-term market impact of Black Sea Grain Initiative on four grain markets. The Journal of Futures Markets. 2024. 44 (4), 619—630. doi: 10.1002/fut.22481.

10. Behnassi M., & ElHaiba M. Implications of the Russia-Ukraine war for global food security. Nature Human Behaviour, 2022. 6 (6), 754—755. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01391-x>

11. Mottaleb A. K., Kruseman G., & Snapp S. Potential impacts of Ukraine-Russia armed conflict on global wheat food security: A quantitative exploration. Global Food Security. 2022. 35(2), article number 100659. doi: 10.1016/j.gfs.-2022.100659.

12. Черемісіна С., Россоха В., Селінний М., Балан О., Нагорний В. Оцінка структурних змін в експорті та цінової ситуації на зерновому ринку України в умовах війни. Економіка АПК. 2025. Т. 32. № 2. С. 50—62. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.50>

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 2.01.2026 р.).

14. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/>. (дата звернення: 22.12.2025 р.).

15. Офіційний сайт порталу відкритих даних Index Mundi Open Data Portal. URL: <https://www.indexmundi.com/> (дата звернення: 15.12.2025 р.).

#### References:

1. Voloshchuk, Y. O. and Shedlovskaya, O. V. (2024), "Strategic guidelines for grain market development", Podilian bulletin: agriculture, technology, economy, vol. 1 (42), pp. 74—81. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.11>
2. Svitovyi, O. (2021), "Management of production and sale of grain and products of its processing in the context of maximising value added", Socio-economic research bulletin of Odessa National Economic University, vol. 3—4 (78—79), pp. 66—80.

3. Sedikov, D. and Sedikova, I. (2023), "Strategic guidelines of the development of the Ukrainian grain market in the post-war period", Food Industry Economics, Vol. 15, No. 4. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2797>

4. Zhybak, M. and Khrystenko, H. (2024), "The grain market in Ukraine: price situation and development challenges under wartime conditions", Agrosvit, vol. 6, pp. 23—29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.23>

5. Haida, U. and Shainiuk, B. (2023), "The grain market in retrospect and outlook: a global analysis", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 30—40. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.30.40>

6. Ostashko, T., Shubravskaya, O. & Olefir, B. (2023), "Prospective directions of grain processing development in Ukraine", Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies, Vol. 2, No. 4. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-4-1>

7. Bliumska-Danko, K. V. and Zaidenko, M. A. (2023), "Organizational and economic parameters of the grain market in Ukraine", Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series 'Economics and Management', vol. 1 (93), pp. 28—33. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.1.6>

8. Gafarov, N., Ibrahimov, E. & Huseynov, M. (2022), "Analysis of the capacity of grain export potential in Ukraine, possible reasons for the decrease and development trends", Scientific Horizons, Vol. 25, No. 12, pp. 102—112. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(12\).-2022.102-112](https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).-2022.102-112)

9. Martins, A. M. (2024), "Short-term market impact of Black Sea Grain Initiative on four grain markets", Journal of Futures Markets, Vol. 44, No. 4, pp. 619—630. <https://doi.org/10.1002/fut.22481>

10. Behnassi, M. and El Haiba, M. (2022), "Implications of the Russia-Ukraine war for global food security", Nature Human Behaviour, Vol. 6, No. 6, pp. 754—755. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01391-x>

11. Mottaleb, A. K., Kruseman, G. & Snapp, S. (2022), "Potential impacts of Ukraine-Russia armed conflict on global wheat food security: A quantitative exploration", Global Food Security, Vol. 35, Article No. 100659. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100659>

12. Cheremisina, S., Rossokha, V., Selinnyi, M., Balan, O. & Nahorni, V. (2025), "Assessment of structural changes in exports and price situation on the Ukrainian grain market during the war", Ekonomika APK, Vol. 32, No. 2, pp. 50—62. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.50>

13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed January 2 2026).

14. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine (2025), available at: <https://index-minfin.com.ua/ua/markets/> (Accessed December 22 2025).

15. Official website of the IndexMundi Open Data Portal (2025), available at: <https://www.indexmundi.com/> (Accessed December 15 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.02.26

Процеженовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



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

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

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

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



УДК 336.14:352(477)

**Ю. А. Романовська,**

д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

**В. С. Євтушенко,**

студентка кафедри фінансів, обліку і оподаткування,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4686-1427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.104

## **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

Yu. Romanovska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

V. Yevtushenko,

Student of the Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

### **FINANCIAL SUSTAINABILITY OF LOCAL BUDGETS IN UKRAINE UNDER WARTIME CHALLENGES**

У статті досліджено фінансову стійкість місцевих бюджетів України в умовах воєнних викликів як ключову складову фінансової безпеки територіальних громад. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та структурних трансформацій системи публічних фінансів зростає роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціальних, інфраструктурних і відновлювальних функцій держави, водночас посилюються ризики втрати фінансової автономії громад. Проаналізовано динаміку доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України у 2011-2025 роках, що дало змогу виявити тенденції посилення централізації фінансових ресурсів і зростання трансфертної залежності місцевих бюджетів. Досліджено систему показників комплексного аналізу фінансової стійкості місцевого бюджету, яка поєднує коефіцієнти бюджетної збалансованості, фінансової самостійності та ефективності використання бюджетних ресурсів. На основі порівняльного аналізу місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей за 2022-2025 роки виявлено суттєві регіональні диспропорції у рівні фінансової стійкості, зумовлені відмінностями у податковому потенціалі, структурі доходів та ступені залежності від міжбюджетних трансфертів.

The article examines the financial resilience of local budgets of Ukraine under wartime challenges as an essential component of the financial security of territorial communities. It is substantiated that under conditions of martial law and deep structural transformations of the public finance system, local budgets play a critical role in financing social, infrastructural, and recovery-related functions, while simultaneously facing increased risks to their financial autonomy and stability. The research focuses on identifying structural shifts in public finance that affect the capacity of local governments to maintain budget balance and ensure sustainable functioning in crisis conditions.

The study analyses the dynamics of revenues of the consolidated, state, and local budgets of Ukraine over the period 2011—2025, allowing the identification of long-term trends toward increasing centralization of financial resources and growing transfer dependence of local budgets. Particular attention is paid to the divergence between nominal revenue growth and the actual level of financial resilience at the local level. To assess these processes, a system of indicators for comprehensive evaluation of local budget resilience is applied, combining coefficients of budget balance, financial self-sufficiency, revenue base stability, and efficiency of budget resource utilization.

The empirical part of the study is based on a comparative analysis of local budgets of Lviv and Zaporizhzhia regions for 2022—2025, which differ significantly in economic potential, demographic conditions, and exposure to wartime risks. The results reveal substantial regional disparities in financial resilience caused by differences in tax capacity, revenue structure, and the degree of dependence on intergovernmental transfers. The findings demonstrate that increased reliance on transfers and the contraction of own-source revenues significantly intensify fiscal vulnerability of local budgets. Overall, the study highlights the importance of structural and institutional factors in shaping the financial resilience of territorial communities under wartime conditions and provides an analytical foundation for further empirical research on local public finance resilience in crisis and post-crisis environments.

*Ключові слова: фінансова стійкість, місцеві бюджети, фінансова безпека, територіальні громади, публічні фінанси, система показників.*

*Key words: financial sustainability, local budgets, financial security, territorial communities, public finances, system of indicators.*

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

Сучасний етап розвитку системи публічних фінансів України характеризується поєднанням процесів фінансової децентралізації, зростання бюджетних повноважень територіальних громад та одночасним посиленням макрофінансових і безпекових викликів. За таких умов фінансова безпека територіальних громад набуває системного значення, оскільки саме на місцевому рівні зосереджується реалізація значної частини соціальних, інфраструктурних та відновлювальних функцій держави.

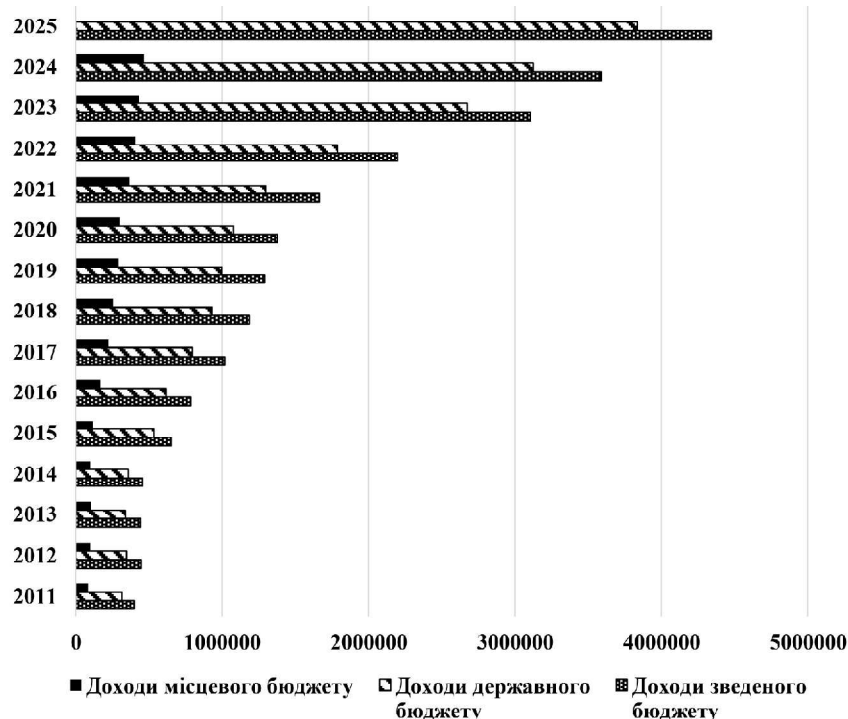
## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансової спроможності, безпеки та стійкості територіальних громад України активно досліджується у вітчизняних наукових працях, особливо в контексті децентралізації, економічної нестабільності, пандемії COVID-19 та воєнного стану. У наукових публікаціях місцеві фінанси розглядаються як ключовий елемент системи публічних фінансів, що визначає здатність громад забезпечувати виконання соціальних та інфраструктурних функцій.

Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад розкрито у працях Л. Г. Квасній та О. О. Лобик [1], де обґрунтовано взаємозв'язок фінансової автономії, бюджетної спроможності та стійкості місцевих фінансів у процесі децентралізації. Концептуальні підходи до забезпечення фінансової безпеки територіальних громад, зокрема авторський підхід щодо структури механізму фінансової безпеки територіальних громад обґрунтовано в роботі М. І. Чичури [2].

Значну увагу в сучасних дослідженнях приділено впливу воєнного стану на функціонування місцевих фінансів. Зокрема, О. Є. Шмигель [3] акцентує на зростанні бюджетних ризиків, централізації фінансових ресурсів та необхідності адаптації місцевих бюджетів до кризових умов. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад у воєнний період, у тому числі за рахунок провадження прозорих процедур надання в оренду та продажу комунального майна, ліквідації схем тіньової приватизації, розглянуто у роботі В. П. Горина та С. В. Савчука [4].

Окремий науковий напрям сформовано навколо аналізу доходів місцевих бюджетів в умовах економічної нестабільності. Н. Б. Симанич [5] доводить, що антикризова політика держа-



**Рис. 1. Динаміка доходів державного, місцевого та зведеного бюджетів України 2011–2025 рр.**

Джерело: сформовано за даними [7–8].

ви та зміни в поведінці суб'єктів місцевої економіки впливають на наповнення місцевих бюджетів. Поведінкові аспекти впливу пандемії на фінансові ресурси територіальних громад досліджено у праці Г. В. Возняк та Х. О. Патицької [6], де наголошено на нерівномірності впливу кризових шоків на громади різних типів.

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо комплексно дослідженими залишаються питання фінансової стійкості місцевих бюджетів у контексті поєднання воєнних викликів, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

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

Метою статті є дослідження фінансової стійкості місцевих бюджетів України в умовах воєнних викликів на основі аналізу динаміки доходів публічних фінансів та застосування системи кількісних показників оцінювання бюджетної збалансованості, фінансової самостійності й ефективності використання бюджетних ресурсів.

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

Ключовою передумовою забезпечення фінансової безпеки територіальних громад є стабільність і передбачуваність їх дохідної

бази, а також збереження достатнього рівня фінансової автономії у структурі публічних фінансів. Водночас трансформації бюджетної системи, спричинені як інституційними реформами, так і воєнним станом, істотно змінюють співвідношення між державним і місцевими бюджетами, що формує нові ризики для фінансової стійкості громад.

У цьому контексті аналіз динаміки доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів є необхідним етапом діагностики фіскальних ризиків фінансової безпеки територіальних громад. Саме зміна обсягів і структури бюджетних доходів дозволяє оцінити ступінь централізації фінансових ресурсів, виявити тенденції перерозподілу фінансових повноважень між рівнями бюджетної системи та визначити потенційні загрози бюджетній самостійності місцевого самоврядування.

Таким чином, дослідження динаміки бюджетних доходів у довгостроковому періоді створює аналітичну основу для оцінювання фінансової безпеки територіальних громад та обґрунтування необхідності застосування ризик-орієнтованого підходу до управління місцевими фінансами в умовах економічної нестабільності та зростання бюджетних навантажень (Рис. 1).

Аналіз динаміки доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України за

2011—2025 роки свідчить про подальше зростання обсягів публічних фінансів у номінальному вимірі, що супроводжується поглибленням структурних дисбалансів у бюджетній системі. У 2025 році доходи зведеного бюджету досягли максимального за досліджуваний період значення, перевищивши 4,4 трлн грн, що відображає як інфляційні процеси, так і посилення фінансової мобілізації ресурсів в умовах тривалого воєнного стану.

Водночас визначальним трендом аналізованого періоду залишається посилення домінування державного бюджету у структурі зведеного бюджету. Якщо у 2015—2019 роках спостерігалось відносне зростання ролі місцевих бюджетів як результат бюджетної децентралізації, то починаючи з 2020 року, а особливо у 2022—2025 роках, відбувається чіткий зсув у бік централізації фінансових ресурсів. У 2025 році доходи державного бюджету зросли більш динамічно, ніж доходи місцевих бюджетів, що свідчить про концентрацію фінансових потоків на загальнодержавному рівні.

Доходи місцевих бюджетів у 2025 році демонструють номінальне зростання порівняно з попередніми роками, однак їх питома вага у структурі зведеного бюджету залишається відносно низькою. Це означає, що зростання фінансових ресурсів на місцевому рівні не компенсує втрат фінансової автономії, спричинених зростанням міжбюджетних трансфертів та обмеженням власної дохідної бази громад. Така ситуація формує стійкі фінансові ризики для фінансової безпеки територіальних громад, оскільки зменшує можливості самостійного бюджетного планування та реалізації довгострокових програм розвитку.

Особливо показовою є динаміка 2022—2025 років, коли різке зростання доходів державного бюджету відбувається на тлі воєнних потреб та необхідності фінансування сектору безпеки й оборони. У цих умовах місцеві бюджети виконують функцію адаптаційного рівня, на який покладаються додаткові соціальні та інфраструктурні зобов'язання без адекватного розширення власних фінансових ресурсів. Це призводить до асиметрії бюджетних повноважень і ресурсного забезпечення, що негативно позначається на фінансовій стійкості територіальних громад.

Структурні зрушення, відображені на рисунку, свідчать про те, що зростання обсягів публічних фінансів не супроводжується пропорційним посиленням фінансової спроможності місцевого самоврядування. Навпаки, у 2025 році спостерігається закріплення тен-

денції до зменшення ролі місцевих бюджетів у системі публічних фінансів, що підвищує залежність громад від рішень центральних органів влади та зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що у 2025 році фінансові ризики фінансової безпеки територіальних громад не лише зберігаються, а й посилюються. Централізація бюджетних ресурсів, зростання видаткового навантаження та обмеження власної дохідної бази формують передумови для зниження бюджетної гнучкості громад і підвищують їх вразливість до макроекономічних і політичних шоків. Це обумовлює необхідність переходу від формального забезпечення фінансової децентралізації до ризик-орієнтованої моделі управління фінансовою безпекою територіальних громад, яка враховує сучасні умови воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Отримані результати аналізу динаміки доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України свідчать про наявність суттєвих структурних змін у системі публічних фінансів, що безпосередньо впливають на рівень фінансової безпеки територіальних громад. Виявлене зростання обсягів бюджетних ресурсів у поєднанні з посиленням їх централізації не дозволяє однозначно оцінити реальний стан фінансової спроможності місцевих бюджетів, оскільки номінальні показники не відображають ступінь фінансової автономії та ефективності використання коштів на місцевому рівні.

За таких умов постає необхідність переходу від загального аналізу бюджетної динаміки до більш глибокої та формалізованої оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів. Саме використання системи кількісних показників дає змогу виявити внутрішні дисбаланси бюджетної системи, оцінити залежність територіальних громад від міжбюджетних трансфертів та визначити здатність місцевих бюджетів забезпечувати виконання своїх видаткових зобов'язань у середньо- та довгостроковій перспективі.

Комплексна оцінка фінансової стійкості передбачає аналіз не лише обсягів доходів і видатків, а й структури бюджетних надходжень, рівня бюджетної збалансованості, фінансової самостійності та ефективності використання бюджетних ресурсів. У цьому контексті доцільним є застосування системи показників, що охоплює ключові аспекти функціонування місцевого бюджету та дозволяє здійснити багатовимірну оцінку його фінансового стану.

Таблиця 1. Система показників комплексного аналізу фінансової стійкості місцевого бюджету

| Напрямок аналізу                                                                                                                                        | Ключові показники                                       | Алгоритм розрахунку показника | Рекомендоване значення |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Аналіз збалансованості місцевого бюджету                                                                                                                | Коефіцієнт бюджетного покриття                          | $K_{бп} = БД / БВ$            | ↑                      |
|                                                                                                                                                         | Коефіцієнт стійкості бюджету                            | $K_c = МТ / БД$               | <0,30                  |
|                                                                                                                                                         | Коефіцієнт загальної податкової стійкості               | $K_{зпс} = ПД / БВ$           | ≥0,2-0,5               |
|                                                                                                                                                         | Коефіцієнт покриття видатків міжбюджетними трансфертами | $K_{мт} = МТ / БВ$            | <0,30                  |
| Аналіз фінансової самостійності місцевого бюджету                                                                                                       | Коефіцієнт бюджетної залежності                         | $K_z = МТ / (БД + МТ)$        | ≤0,10                  |
|                                                                                                                                                         | Коефіцієнт податкової самостійності                     | $K_{пс} = ПД / БД$            | ≥0,30                  |
|                                                                                                                                                         | Коефіцієнт стійкості доходної бази                      | $K_{сд} = (ПД + НД) / БД$     | ≥0,60                  |
| Аналіз ефективності бюджету місцевого бюджету                                                                                                           | Коефіцієнт дефіцитності місцевого бюджету               | $K_{бд} = (БД - БВ) / БВ$     | ≤ 0                    |
|                                                                                                                                                         | Показники стабільності дохідної частини бюджету         | $K_{сд\_доходи} = ПД / МТ$    | ≥1,0                   |
| Примітки: БД - бюджетні доходи, БВ – бюджетні видатки, МТ – міжбюджетні трансферти з державного бюджету, ПД – податкові доходи, НД – неподаткові доходи |                                                         |                               |                        |

Джерело: сформовано за даними [9].

Використана система показників комплексного аналізу фінансової стійкості місцевого бюджету базується на поєднанні коефіцієнтів бюджетної збалансованості, фінансової самостійності та ефективності бюджету (Табл. 1). Застосування таких показників дає змогу кількісно оцінити рівень покриття видатків доходами, ступінь податкової самостійності громад, залежність від міжбюджетних трансфертів, а також стабільність дохідної бази місцевих бюджетів.

Використання рекомендованих порогових значень коефіцієнтів дозволяє не лише порівнювати фінансову стійкість різних територіальних громад, а й відстежувати її динаміку в часі, ідентифікувати критичні зони ризику та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, перехід до застосування систе-

ми кількісних показників створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів і дозволяє перейти від описового аналізу бюджетних тенденцій до ризик-орієнтованої оцінки фінансової безпеки територіальних громад.

З метою практичної реалізації запропонованого підходу до оцінювання фінансової стійкості територіальних громад у дослідженні здійснено комплексний аналіз місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей. Вибір зазначених регіонів обумовлений суттєвими відмінностями у рівні соціально-економічного розвитку, демографічній ситуації, безпекових умовах та бюджетній спроможності, що дозволяє здійснити порівняльну оцінку фінансової стійкості в різних макро- та мезоекономічних умовах.

Таблиця 2. Вихідні дані для проведення комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей

| Показники              | Роки, тис. грн |              |              |              |
|------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | 2022           | 2023         | 2024         | 2025         |
| Львівська область      |                |              |              |              |
| Бюджетні доходи        | 7 283 116,23   | 8 834 590,74 | 7 994 317,87 | 8 566 000,71 |
| Бюджетні видатки       | 5 783 694,27   | 9 554 816,53 | 8 126 974,04 | 7 515 910,98 |
| Міжбюджетні трансферти | 673 290,97     | 1 781 582,64 | 2 008 251,82 | 1 780 271,29 |
| Податкові доходи       | 4 884 570,93   | 5 106 961,79 | 5 130 837,49 | 5 502 041,39 |
| Неподаткові доходи     | 415 783,35     | 585 364,69   | 608 354,34   | 753 906,08   |
| Запорізька область     |                |              |              |              |
| Бюджетні доходи        | 3 986 376,28   | 4 738 731,18 | 7 012 504,78 | 7 476 773,78 |
| Бюджетні видатки       | 3 999 767,89   | 3 861 630,29 | 6 942 942,49 | 6 747 043,23 |
| Міжбюджетні трансферти | 536 058,51     | 597 714,88   | 1 051 727,58 | 1 390 811,33 |
| Податкові доходи       | 2 331 997,59   | 2 072 868,53 | 1 770 101,61 | 1 816 350,44 |
| Неподаткові доходи     | 155 569,62     | 189 305,36   | 225 735,78   | 183 503,65   |

Джерело: сформовано за даними [7–8].

Таблиця 3. Результати розрахунку показників фінансової стійкості місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей за 2022–2025 роки

| Показники                                               | Роки, грн |       |       |      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------|
|                                                         | 2022      | 2023  | 2024  | 2025 |
| Львівська область                                       |           |       |       |      |
| Коефіцієнт бюджетного покриття                          | 1,26      | 0,92  | 0,98  | 1,14 |
| Коефіцієнт стійкості бюджету                            | 0,09      | 0,20  | 0,25  | 0,21 |
| Коефіцієнт загальної податкової стійкості               | 0,84      | 0,53  | 0,63  | 0,73 |
| Коефіцієнт покриття видатків міжбюджетними трансфертами | 0,12      | 0,19  | 0,25  | 0,24 |
| Коефіцієнт бюджетної залежності                         | 0,08      | 0,17  | 0,20  | 0,17 |
| Коефіцієнт податкової самостійності                     | 0,67      | 0,58  | 0,64  | 0,64 |
| Коефіцієнт стійкості доходної бази                      | 0,73      | 0,64  | 0,72  | 0,73 |
| Коефіцієнт дефіцитності місцевого бюджету               | 0,26      | -0,08 | -0,02 | 0,14 |
| Показники стабільності доходної частини бюджету         | 7,25      | 2,87  | 2,55  | 3,09 |
| Запорізька область                                      |           |       |       |      |
| Коефіцієнт бюджетного покриття                          | 1,00      | 1,23  | 1,01  | 1,11 |
| Коефіцієнт стійкості бюджету                            | 0,13      | 0,13  | 0,15  | 0,19 |
| Коефіцієнт загальної податкової стійкості               | 0,58      | 0,54  | 0,25  | 0,27 |
| Коефіцієнт покриття видатків міжбюджетними трансфертами | 0,13      | 0,15  | 0,15  | 0,21 |
| Коефіцієнт бюджетної залежності                         | 0,12      | 0,11  | 0,13  | 0,16 |
| Коефіцієнт податкової самостійності                     | 0,58      | 0,44  | 0,25  | 0,24 |
| Коефіцієнт стійкості доходної бази                      | 0,62      | 0,48  | 0,28  | 0,27 |
| Коефіцієнт дефіцитності місцевого бюджету               | 0,00      | 0,23  | 0,01  | 0,11 |
| Показники стабільності доходної частини бюджету         | 4,35      | 3,47  | 1,68  | 1,31 |

Джерело: сформовано за даними [7–8].

Для проведення кількісного аналізу використано систему базових бюджетних показників, що відображають доходну та видаткову частини місцевих бюджетів, обсяги міжбюджетних трансфертів, структуру податкових і неподаткових надходжень. Саме ці показники формують інформаційну основу для розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості, збалансованості та самостійності місцевих бюджетів у динаміці.

Вихідні дані для проведення комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей за 2022–2025 роки наведено в таблиці 2, тоді як результати розрахунку відповідних показників фінансової стійкості представлено в таблиці 3.

Аналіз вихідних бюджетних показників, наведених у таблиці 2, свідчить про суттєві відмінності у фінансових параметрах місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей протягом 2022–2025 років. Львівська область характеризується відносно стабільним зростанням бюджетних доходів, які у 2022 році становили 7,28 млрд грн, а у 2025 році зросли до 8,57 млрд грн. Водночас динаміка бюджетних видатків є більш мінливою, що відображає зростання фінансового навантаження у 2023–2024 роках та певну стабілізацію у 2025 році.

Важливим джерелом формування доходної частини бюджету Львівської області залишаються податкові надходження, обсяг яких у досліджуваному періоді демонструє стійку позитивну динаміку. Це свідчить про відносно високий рівень економічної активності регіону та його податковий потенціал. Частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів зросла у 2023–2024 роках, що вказує на посилення залежності бюджету від державної підтримки в умовах воєнного стану.

На відміну від Львівської області, бюджет Запорізької області характеризується більш високою волатильністю ключових показників. Зокрема, у 2022–2023 роках спостерігається обмежене зростання бюджетних доходів, тоді як у 2024–2025 роках їх збільшення значною мірою зумовлене зростанням міжбюджетних трансфертів. При цьому податкові доходи Запорізької області демонструють тенденцію до скорочення, що свідчить про звуження власної доходної бази регіону та негативний вплив безпекових і демографічних факторів.

Таким чином, уже на етапі аналізу вихідних даних можна констатувати різний рівень бюджетної спроможності досліджуваних регіонів, що створює передумови для відмінностей у показниках фінансової стійкості та автономності місцевих бюджетів.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості місцевих бюджетів Львівської та Запорізької областей, наведені в таблиці 3, підтверджують наявність суттєвих регіональних диспропорцій у рівні фінансової спроможності та стійкості бюджетних систем. Львівська область упродовж досліджуваного періоду демонструє переважно збалансований бюджетний стан, що підтверджується коефіцієнтом бюджетного покриття, значення якого у більшості років перевищує або наближається до одиниці. Це свідчить про здатність регіону забезпечувати покриття бюджетних видатків за рахунок власних доходів.

Коефіцієнти податкової самостійності та стійкості доходної бази Львівської області залишаються на рівнях, що відповідають рекомендованим значенням, що вказує на відносно високий рівень фінансової автономії та стабільності формування доходів. Водночас зростання коефіцієнтів бюджетної залежності та покриття видатків міжбюджетними трансфертами у 2023—2024 роках сигналізує про підвищення фіскальних ризиків у період загострення воєнних викликів.

У Запорізькій області фінансова ситуація є менш стабільною. Коефіцієнт бюджетного покриття коливається поблизу критичних значень, а показники податкової самостійності та стійкості доходної бази мають чітку тенденцію до зниження у 2022—2025 роках. Це свідчить про зростання залежності бюджету від міжбюджетних трансфертів та обмежені можливості регіону щодо самостійного фінансування видаткових зобов'язань.

Крім того, зниження показників стабільності доходної частини бюджету Запорізької області у динаміці вказує на підвищену вразливість місцевого бюджету до зовнішніх фінансових рішень і нестійкість джерел надходжень. Сукупність зазначених факторів формує підвищені ризики фінансової безпеки територіальних громад регіону та обмежує можливості їх сталого соціально-економічного розвитку.

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

Фінансова безпека територіальних громад у сучасних умовах є не лише похідною від обсягів бюджетних ресурсів, а комплексною характеристикою інституційної спроможності місцевого самоврядування забезпечувати стабільність, автономність і адап-

тивність фінансових потоків у середньо- та довгостроковій перспективі. Вона формується на перетині бюджетної політики, економічної активності територій та якості управлінських рішень, набуваючи особливо значення в умовах системних криз і воєнних викликів.

Проведений аналіз динаміки доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України у 2011—2025 роках засвідчив, що зростання номінальних обсягів публічних фінансів супроводжується структурними зрушеннями, які не завжди сприяють посиленню фінансової спроможності територіальних громад. Посилення централізації бюджетних ресурсів, особливо у 2022—2025 роках, трансформує архітектуру публічних фінансів і підвищує чутливість місцевих бюджетів до рішень, ухвалюваних на загальнодержавному рівні.

Результати кількісної оцінки фінансової стійкості на основі системи показників збалансованості, фінансової самостійності та ефективності бюджету дозволили виявити приховані фіскальні ризики, які не фіксуються на рівні агрегованих бюджетних показників. Порівняльний аналіз Львівської та Запорізької областей підтвердив наявність суттєвих регіональних відмінностей у здатності місцевих бюджетів формувати стабільну дохідну базу, зберігати податкову самостійність та мінімізувати трансфертну залежність.

Львівська область демонструє відносно вищий рівень фінансової стійкості, що проявляється у кращій збалансованості бюджету та стабільності доходної бази, попри зростання фіскального навантаження у періоди воєнної ескалації. Натомість фінансова стійкість місцевих бюджетів Запорізької області характеризується підвищеною вразливістю, зумовленою звуженням податкової бази, посиленням залежності від міжбюджетних трансфертів і нестабільністю джерел доходів, що істотно обмежує можливості довгострокового розвитку громад.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що фінансова безпека територіальних громад в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки не може бути забезпечена виключно через нарощування бюджетних ресурсів. Вона потребує переходу від формальної децентралізації до ризик-орієнтованої моделі управління місцевими фінансами, у межах якої ключову роль відіграють системна діагностика фіскальних ризиків, підвищення якості бюджетного плану-

вання та зміцнення власної дохідної бази громад як фундаменту їх фінансової автономії та стійкості.

#### Література:

1. Квасній А.Г., Лобик О.О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. Регіональна економіка. 2023. №4. С. 13—19. URL: [https://re.gov.ua/re202304/re202304\\_013\\_KvasniyLH,LobykOO.pdf](https://re.gov.ua/re202304/re202304_013_KvasniyLH,LobykOO.pdf) /doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-2

2. Чичура М. І. Механізм забезпечення фінансової безпеки територіальних громад: теоретична концептуалізація. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5246/5189> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-119>

3. Шмигель О.Є. Місцеві фінанси України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи подолання кризових явищ. Інноваційна економіка. 2024. № 3. С. 119—125. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.15>

4. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 13. С. 11—20.

5. Симанич Н. Б. Формування доходів місцевих бюджетів України в умовах економічної нестабільності: адаптація до викликів війни та пандемії. Бізнес-Інформ. 2025. №6. С. 332—341. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-332-341>

6. Возняк Г. В., Патицька Х. О. Фінанси територіальних громад України в умовах поширення пандемії: проблемно орієнтований аналіз з урахуванням поведінкових аспектів". Економіка України. 2021. № 6. С. 78—98. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.06.078>

7. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/978/monitoring-i-kvartal-2025-roku.pdf>

8. Open Budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

9. Стегней М.І., Лінтур І.В. Фінансова стійкість місцевих бюджетів як фактор впливу на інвестиційну привабливість регіону. Економіка і суспільство. 2017. Випуск. 9. С. 1053—1060.

#### References:

1. Kvasniy, L.H. and Lobyk, O.O. (2023), "Theoretical foundations of the formation of

financial and economic capacity of territorial communities in Ukraine", *Rehionalna ekonomika*, vol. 4, pp. 13—19, available at: [https://re.gov.ua/re202304/re202304\\_013\\_KvasniyLH,LobykOO.pdf](https://re.gov.ua/re202304/re202304_013_KvasniyLH,LobykOO.pdf) (Accessed 02 February 2026), <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-2>.

2. Chychura, M.I. (2024), "Mechanism for ensuring the financial security of territorial communities: theoretical conceptualization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5246/5189> (Accessed 02 February 2026), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-119>.

3. Shmyhel, O.Ye. (2024), "Local finances of Ukraine under martial law: challenges and ways to overcome crisis phenomena", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3, pp. 119—125, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.15>.

4. Horyn, V.P. and Savchuk, S.V. (2023), "Reserves for increasing financial resources of territorial communities under martial law", *Ahrosvit*, vol. 13, pp. 11—20.

5. Symanych, N.B. (2025), "Formation of local budget revenues of Ukraine in conditions of economic instability: adaptation to the challenges of war and pandemic", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 332—341, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-332-341>.

6. Vozniak, H.V. and Patytska, Kh.O. (2021), "Finances of territorial communities of Ukraine in the context of the spread of the pandemic: a problem-oriented analysis with consideration of behavioral aspects", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6, pp. 78—98, <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2021.06.078>.

7. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2025), "Monitoring of the reform of local self-government and territorial organization of power", available at: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/978/monitoring-i-kvartal-2025-roku.pdf> (Accessed 02 February 2026).

8. Open Budget (2026), "State web portal of the budget for citizens", available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 02 February 2026).

9. Stehnei, M.I. and Lintur, I.V. (2017), "Financial sustainability of local budgets as a factor influencing the investment attractiveness of the region", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 1053—1060.

*Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 14.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*



УДК 311.21:502.131.1:338.27

**O. Motuzka,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

**M. Grod,**

PhD in International Economic Relations, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.112

## **THE ARCHITECTONICS OF INTERNATIONAL STATISTICAL SYSTEMS AND THE ROLE OF SEEAW WITHIN THEIR STRUCTURE**

**O. M. Мотузка,**

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

Національна академія статистики, обліку та аудиту

**М. І. Грод,**

доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту

### **АРХІТЕКТОНІКА МІЖНАРОДНИХ СТАТИСТИЧНИХ СИСТЕМ І РОЛЬ SEEAW У ЇЇ СТРУКТУРІ**

The purpose of the article is to reveal the content and functions of the architectonic principle in international statistics and to determine the place of the SEEAW system within its structure. The implementation of this purpose involves, first, clarifying the concept of architectonics as both a principle and a result of building statistical systems; second, identifying architectonic interconnections among the fundamental international standards SNA, SEEA, and SEEAW; third, analyzing the architectonics of environmental economic accounting for water as a specific model of integrating natural science and economic data; and finally, comparing three types of water related statistics as structural levels of a single system of knowledge.

The study aims to form a theoretical foundation for harmonizing environmental statistical systems with international economic standards. The expected result lies in defining architectonics as a methodological mechanism for integrating data on the natural environment, economic processes, and social interrelations.

The study further developed the concept of the architectonic principle in the construction of international statistical systems, which made it possible to reveal its methodological meaning not only as a general principle of data harmonization but also as a structural basis for integrating natural and economic types of statistics. As a result, the place of the System of Environmental Economic Accounting for Water (SEEAW) within the general hierarchy of international standards was clarified, and it was proven that SEEAW functions as a specific model for applying the architectonic approach in resource accounting.

The theoretical understanding of architectonics as a methodological form of organizing statistical knowledge was advanced. Within this framework, physical, ecological, and economic indicators are combined into a single logical structure. This made it possible to explain the process of transition from hydrological statistics, focused on measuring natural processes, to environmental economic accounting, which integrates physical data into the system of economic analysis.

The conceptual view of SEEAW as an intermediary link between natural science and macroeconomic standards was refined. An interpretation of the architectonics of water accounting was proposed as an ordered three level structure in which physical supply and use tables, hybrid accounts, and asset accounts form a single hierarchy of knowledge.

It was proven that the application of the architectonic approach ensures methodological integrity among different levels of statistics, creates a foundation for integrating hydrological, ecological, and economic data, and forms a conceptual basis for the further development of international standards for natural resource accounting.

It was substantiated that architectonics is not only a philosophical but above all a methodological category that describes the ordered logic of constructing statistical systems. It combines the principles of structural coherence, continuity, and systematicity, ensuring the integrity and comparability of statistical data. It was found that architectonics in statistics functions as a means of coordinating multilevel systems of knowledge in which each subsystem develops rather than contradicts the basic methodology.

It was shown that in international statistics the architectonic principle manifests itself through a consistent hierarchy of standards, where the System of National Accounts serves as the basic level, the System of Environmental Economic Accounting acts as its satellite system, and the System of Environmental Economic Accounting for Water functions as its thematic module. Such a three level structure forms the internal logic of development of international statistical systems and ensures coherence between economic and environmental dimensions.

It was proven that SEEAW represents a practical realization of the architectonic principle. Its structure, based on three levels physical, hybrid, and asset, forms an integrated system in which hydrological data are transformed into indicators of economic analysis. This hierarchical organization makes possible the transition from natural observations to integrated accounts suitable for use within the System of National Accounts.

It was established that within SEEAW three types of statistics hydrological, ecological, and environmental economic form an interconnected system. Hydrological statistics provide the base of physical data, ecological statistics supply indicators of quality and condition, while environmental economic statistics integrate them into a unified model for analyzing the interaction between economy and nature. Such an architectonic structure ensures internal coherence and enables the use of data for assessing sustainable development.

A theoretical proposition was formulated according to which the architectonics of international statistics serves as a methodological instrument for integrating different levels of knowledge. It creates the prerequisites for developing comprehensive systems of natural resource accounting, in which every element has a clearly defined place within the overall structure of knowledge. The application of the architectonic approach enhances the analytical capacity of statistics, reveals the interdependence between the natural environment, economic activity, and social processes, and ensures the unity of approaches to measuring sustainable development at the international level.

Мета статті полягає у розкритті змісту і функцій архітектонічного принципу в міжнародній статистиці та визначенні місця системи SEEAW у її структурі. Реалізація цієї мети передбачає: по-перше, уточнення поняття архітектоники як принципу і результату побудови статистичних систем; по-друге, розкриття архітектонічних зв'язків між базовими міжнародними стандартами SNA, SEEA і SEEAW; по-третє, аналіз архітектоники еколого економічного обліку води як конкретної моделі інтеграції природничих і економічних даних; і, нарешті, порівняння трьох типів статистики, пов'язаних із водою, як структурних рівнів єдиної системи знання.

Дослідження спрямоване на формування теоретичного підґрунтя для узгодження статистичних систем довкілля з економічними стандартами міжнародного рівня. Очікуваний результат полягає у визначенні архітектоники як методологічного механізму інтеграції даних про природне середовище, економічні процеси і соціальні наслідки їхнього взаємозв'язку.

Набуло подальшого розвитку дослідження архітектонічного принципу у побудові міжнародних статистичних систем, що дозволило розкрити його методологічний зміст не лише як загальний принцип узгодження даних, а як структурну основу інтеграції природничих і економічних видів статистики. У результаті уточнено місце системи еколого економічного обліку водних ресурсів у загальній ієрархії міжнародних стандартів та доведено, що SEEAW функціонує як конкретна модель реалізації архітектонічного підходу у сфері ресурсного обліку.

Розвинено теоретичне уявлення про архітектонику як методологічну форму організації статистичного знання, у межах якої фізичні, екологічні та економічні показники поєднуються у єдину логічну структуру. Це дозволило пояснити процес переходу від гідрологічної статистики, зорієнтованої на вимірювання природних процесів, до еколого економічного обліку, що інтегрує фізичні дані у систему економічного аналізу.

Удосконалено концептуальне бачення системи SEEAW як проміжної ланки між природничими та макроекономічними стандартами. Запропоновано інтерпретацію архітектоники статистичного обліку води як впорядкованої трирівневої структури, у якій фізичні таблиці постачання і використання, гібридні рахунки та рахунки активів утворюють єдину ієрархію знань.

Доведено, що застосування архітектонічного підходу забезпечує методологічну цілісність між різними рівнями статистики, створює підґрунтя для інтеграції гідрологічних, екологічних і економічних даних та формує концептуальну основу для подальшого розвитку міжнародних стандартів обліку природних ресурсів. Обґрунтовано, що архітектоніка є не лише філософською, а передусім методологічною категорією, яка описує впорядковану логіку побудови статистичних систем. Вона поєднує принципи структурної узгодженості, спадкоємності та системності, забезпечуючи цілісність і порівнянність статистичних даних. З'ясовано, що архітектоніка у статистиці функціонує як засіб узгодження різнорівневих систем знання, у межах яких кожна підсистема розвиває, а не заперечує, базову методологію. Показано, що у міжнародній статистиці архітектонічний принцип виявляється через послідовну ієрархію стандартів, де базовим є System of National Accounts, сателітною системою виступає System of Environmental Economic

Accounting, а її тематичним модулем є System of Environmental Economic Accounting for Water. Така тривінева побудова формує внутрішню логіку розвитку міжнародних статистичних систем і забезпечує узгодження між економічними та екологічними вимірами. Доведено, що SEEAW є прикладом практичної реалізації архітектонічного принципу. Її структура, побудована на трьох рівнях, фізичному, гібридному і рівні активів, утворює цілісну систему, у якій дані гідрологічної статистики трансформуються у показники економічного аналізу. Саме ця ієрархічна організація забезпечує можливість переходу від природничих спостережень до інтегрованих рахунків, придатних для використання в системі національних рахунків. Виявлено, що у межах SEEAW три типи статистики, гідрологічна, екологічна та еколого-економічна, утворюють взаємопов'язану систему. Гідрологічна статистика формує базу фізичних даних, екологічна надає індикатори якості і стану, а еколого-економічна інтегрує їх у єдину модель аналізу взаємодії економіки і природи. Така архітектонічна побудова забезпечує структурну єдність і робить можливим використання даних для оцінювання сталого розвитку. Сформульовано теоретичне положення, згідно з яким архітектоніка міжнародної статистики виступає методологічним інструментом інтеграції різних рівнів знання. Вона створює передумови для розвитку комплексних систем обліку природних ресурсів, де кожен елемент має визначене місце у загальній структурі знань. Застосування архітектонічного підходу дозволяє підвищити аналітичну спроможність статистики, розкрити взаємозалежність між природним середовищем, економічною діяльністю і суспільними процесами та забезпечити єдність підходів до вимірювання сталого розвитку у міжнародному масштабі.

*Key words: architectonics, SEEAW, SNA, environmental economic statistics, environmental statistics, hydrological statistics, water accounting, international statistical standards, sustainable development, water resources, strategic resource, statistical systems.*

*Ключові слова: архітектоніка, SEEAW, SNA, еколого-економічна статистика, екологічна статистика, гідрологічна статистика, водний облік, міжнародні статистичні стандарти, сталий розвиток, водні ресурси, стратегічний ресурс, статистичні системи.*

## INTRODUCTION

The global sustainability policy in our times imposes increased demands on statistical systems, a principal one being capacity-building required for adequate recording of interactions between economy and environment. Water, being a crucial component of the natural capital, is not only the basis for life activities but a strategic resource determining the boundaries of economic growth. The increasing water scarcity, the degrading ecosystems, urbanization burdens, and climate change require a single statistical approach for description of the causal links between economic activities and water resources.

The environmental statistics is regarded nowadays as a principal tool for implementing Sustainable Development Goals approved by the United Nations. International statistical standards, e.g. SEEA and SEEAW, lay the methodological foundation for measurement of the progress towards rational use of natural resources. They enable for integrating environmental data in the macroeconomic policy, which is a required condition for balanced development at national and global level.

In view of the above, the creation of System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW) became a logical continuation of integrative tendencies in the international statistics, initiated by the System of National

Accounts (SNA) and furthered in the System of Environmental-Economic Accounting (SEEA). SEEAW is designed as a conceptual and methodological bridge between economic, environmental, and social dimensions of the sustainable development. Its approval by the United Nations in 2007 ushered in the transition from fragmented observations of water resources to a unified statistical architecture.

## THE REVIEW OF THE LITERATURE

The evolution of international approaches to water accounting reflects a progressive convergence of environmental and economic perspectives within a unified statistical architecture [1-3]. Core international standards such as the SEEA-CF and SEEAW establish the conceptual and methodological foundation for harmonized measurement of interactions between the economy and the environment, with particular attention to water as both a natural resource and an economic asset [1—2]. These frameworks extend and complement the System of National Accounts (SNA), providing mechanisms for incorporating environmental resource information into economic analysis and policymaking processes [4—5].

Contemporary scholarship highlights the increasing significance of water accounting as a key element of environmental-economic statistics, supporting the formulation of indicators for

sustainable resource use and integrated management strategies [6–8]. Empirical findings confirm that the application of SEEAW principles enhances transparency, data comparability, and the overall quality of governance, while also improving efficiency in water resource management and institutional capacity for sustainability [6].

At the national scale, practical implementation of water accounting systems demonstrates continuing efforts to reconcile administrative and hydrological datasets with international statistical standards [9]. The Ukrainian experience underscores the importance of methodological alignment between physical and monetary indicators, as well as the inclusion of environmental information within the broader framework of national economic accounting.

The theoretical foundations of sustainable development and environmental-economic integration have been advanced by interdisciplinary research addressing macroeconomic resilience, global sustainability, and transitions toward green and circular economic models [10–18]. These contributions provide a conceptual context for interpreting water resource accounting not merely as a technical procedure, but as a mechanism that ensures systemic coherence between ecological constraints and economic growth objectives.

Recent literature further expands this discourse into the field of environmental governance, emphasizing institutional arrangements aimed at achieving sustainable balance between developmental rights and ecological responsibilities [20–22]. Studies on water markets, pollution regulation, and governance within the green transition highlight the relevance of SEEAW as a statistical framework for assessing environmental performance and policy effectiveness [22].

In summary, the reviewed body of work illustrates that the concept of water accounting has evolved from a primarily hydrological activity into a multidimensional domain of environmental-economic statistics, serving as a methodological bridge between natural processes and the tools of economic policy.

In spite of a large body of research, the latest studies feature fragmentation in interpreting the structure of international statistical systems. The overwhelming majority of them are focused on technical issues of constructing selected accounts or on industry-related issues of the environmental statistics, with the conceptual framework for account building often neglected. This is specifically true for the system of environmental-

economic accounting of water resources, which has a complex multilevel buildup, and aims to link natural and economic data.

The researchers tend to interpret SEEAW as a technical tool for assessment of water use, but its status in the overall structure of the international statistics and the principles underlying its structure are not always given an appropriate theoretical explanation. This results in a persisting methodological gap between the categories of water-related statistics. On the one hand, there exists hydrological statistics recording natural processes; on the other hand, economic statistics focused on economic indicators. Environmental statistics, placed between them, is not capable to provide for a full integration of the national accounts. Lack of a single conceptual model that would align the three areas confirms the need in methodological rethinking of the structure of the statistical systems. This justifies introduction of "architectonics" concept as a means of description and explanation of the holistic buildup of the international statistics.

The research hypothesis is that the current SEEAW is a manifestation of the architectonic principle underlying the international statistics. SEEAW structure is not confined to a set of technical tables, but reflects the logic of regularized knowledge navigating integration of hydrological, environmental, and economic data. The architectonic buildup ensures coordination between various levels of statistics, creates a methodological continuity between natural observations and SNA, and lays a basis for the assessment of sustainable use of water resources.

#### THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to highlight the contents and functions of the architectonic principle in the international statistics, and to pose SEEAW within its structure. The purpose was achieved by (i) specifying of the architectonic concept as a principle and an outcome of building up statistical systems, (ii) revealing architectonic links between basic international standards SNA, SEEA, and SEEAW, (iii) analyzing the architectonics of environmental-economic accounting of water as a specific model for integrating natural and economic data, and (iv) comparing the tree types of water-related statistics as structural levels of a single knowledge system.

This study aims to lay a theoretical background for aligning statistical systems of the environment with international economic standards. The expected result is reinterpretation of architectonics as a methodological scheme for integrating

Table 1. Two dimensions of "architectonics" concept in the statistics domain

| Criterion                                     | Architectonics as a principle                                            | Architectonics as a result                                            |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Character                                     | Methodological, procedural                                               | Structural, descriptive                                               |
| Function                                      | Ensuring the logic for system's buildup, aligning the components         | Fixing the established system's structure, revealing its causal links |
| Object                                        | The process of system creation, methodological interactions of standards | A specific model of international standards and classifications       |
| Level of generalization                       | Abstract-methodological                                                  | Institutional-applied                                                 |
| Manifestation in the international statistics | Defined principle of continuity between SNA, SEEA, and SEEAW             | Three-tiered architecture of international standards                  |
| Example                                       | Methodological integration of economic and environmental statistics      | SEEAW as an established model of integration                          |

Source: developed by the authors.

data on environment, economic processes, and social implications of their relationship.

### RESEARCH RESULTS

The concept of architectonics belongs to a methodological glossary of the European science and has a profound significance for systemic thinking. This concept has deep philosophical roots. In the classical tradition, I. Kant interpreted architectonics as the art of systemic thinking that helps rationalize the knowledge by a single principle. In the statistical field, this approach will acquire a methodological meaning when a set of concepts, classifications and links is organized into a structural integrity applicable in scientific analyses and management decisions.

In the current statistical methodology, the concept of architectonics acquires a special meaning: it denotes the principle of constructing aligned data systems in which various types of accounting (economic, environmental, social, resource) create a shared analytical space. Architectonics in statistics is not so much a scheme as a means for regularization of knowledge, ensuring its internal logic, integrity, and capability for integration.

In the international statistics domain, the architectonic principle means that each new standard needs to be developed as part of a larger system rather than its isolated segment.

For example, System of National Accounts (SNA) sets basic economic categories, whereas System of Environmental-Economic Accounting (SEEA) extends them by including natural resources. System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW) specifies this approach within the water sector. This buildup is architectonic, because it involves a cross-level alignment: from the general to the specific.

Architectonics as a principle is a kind of normative code that defines how the statistical system should be structured in order to keep its methodological integrity intact. It sets the rules of compatibility of concepts, classifications and accounts, and defines the hierarchy of levels: from macroeconomic aggregates to industry-specific indicators. In this sense, architectonics functions as a methodological form of the order: it denies random links, to ensure consistency and logical continuity.

Architectonics as a result is a certain form or configuration occurring once this principle is implemented. In the statistics domain, it is a specific structure of standards, techniques or classifications, where it can be clearly seen that one system relies on another, creating an orderly hierarchy. The result of architectonic buildup is the system of international standards wherein SEEAW has a fixed status as part of the environmental-economic accounting.

The duality of architectonics as a principle and a result allows one to see at the same time a process and a form, a logic and a structure, which support each other. The principle enables one to understand how a system is built, whereas the result shows what it becomes once this principle is implemented. That is why architectonics is a central concept in the international statistics methodology: it underlies standardization along with conceptual harmonization of statistical systems (Table 1).

Hence, architectonics in statistics is, at the same time, a method and a product of the scientific thinking. As a principle, it requires consistency and continuity; as a result, it creates an orderly hierarchy of systems where each successive subsystem does not deny the preceding one, but deepens its contents. Its methodological power is that it

enables natural, economic, and social categories of statistical knowledge to function within a single conceptual framework.

The architectonics of environmental-economic accounting acquires special importance in the environmental-economic accounting context. It transforms statistics from a means of description into an explanative tool, enables for the transition from fragmentary data to the holistic understanding of causalities between environment and economic activities. Analysis of architectonics is, therefore, not a mere theoretical objective, but key to a systemic vision of the sustainable development.

The architectonics of international statistics is a result of the prolonged process of conceptual streamlining of knowledge, which began in the middle of the 20th century along with building of SNA. SNA authors were the first to create an integrated logic for measurement of economic activities for all the countries by setting principal categories of macroeconomic analysis: production, consumption, revenues, investment. SNA became an "architectural core" for the subsequent economic thought: its structure, terminology, and classifications laid the basis to which new modules would be added.

The architectonic principle in statistics suggests that any extension of the system must be compatible with its framework. It means that new types of statistical knowledge cannot exist beyond the structural logic of SNA. This compatibility enables integration of indicators pertaining to the financial, production, and natural domains in the shared analytical space. Due to the architectonic consistency, SNA could develop into a universal interface between various statistics fields.

The second half of the 20th century was marked by scientific reinterpretation of the economy: economic growth started to be seen as not only a quantitative process, but as qualitative interactions between human and environment. This called for statistics capable to record not only production output but the impact of production on natural resources, emissions, environmental degradation. The challenge was met by SEEA that could be regarded as the first step in implementing the architectonic principle of integration of economic and environmental knowledge.

SEEA did not substitute SNA, but became part of it as a satellite system extending its conceptual space. The architectonic logic implies that a new subsystem cannot be created autonomously but should be built in the already existing structure, with the preserved integrity of methodological principles. SEEA is built by the logic of accounts,

flows and balances similar with SNA, but with a supplementary dimension, namely the natural environment. This results in a two-tiered structure: the economic tier describing economic transactions, and the natural tier characterizing resources, stocks, and impact on ecosystems.

This transition from SNA to SEEA is a crucial point in the development of architectonics of the international statistics. It demonstrated that statistics has ceased to be only a mirror of economic processes and turned into a tool to explore causalities between economy and environment. Architectonics here occurs as a methodological "bridge" between two domains: economic and natural. It is through the architectonic principle that the system's integrity can be achieved, where the concepts "production", "consumption" or "investment" are reinterpreted with inclusion of environmental flows and expenses on regeneration of resources.

The next step in proceeding with this logic was SEEAW. It was not designed as an isolated project, but as a technical SEEA module elaborating its application to a specific resource, namely water. The choice of water was not random: (i) it is a universal component of the natural capital involved in all the economic activities, (ii) water resources have natural limits allowing to clearly define physical balances, (iii) data on water were well-established in hydrology, which simplified methodological aligning.

SEEAW can be regarded as an example of practical implementation of the architectonic principle. It demonstrated that physical data obtained from the natural statistics could be integrated in the system of economic accounts. It has three-tiered structure: physical tables of supply and use of water, hybrid accounts combining physical and monetary indicators, and asset accounts recording stocks and changes in water resources. The system built in this way is architectonically complete: it has a hierarchy of tiers aligned by methodological principles and terminological compatibility.

When the three systems (SNA, SEEA, and SEEAW) are compared, a clear hierarchical structure can be seen, with each lower tier revealing the essence of the higher one without disrupting its framework. SNA sets a formal logic of the accounting; SEEA extends this logic to environmental dimensions; SEEAW specifies it for the water sector. This buildup implements the architectonic principle in its purest form, i.e. the principle of integrity through aligning of the parts.

To be sure, the architectonic approach could suppress a chaotic multiplication of standards in

**Table 2. The content evolution of "architectonics" concept in the statistical thought**

| Conceptualization level | Essence                                                                                         | Principal function                               | Example in statistics                                    |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Philosophical           | The idea of knowledge integrity, internal logic of a system's buildup                           | Streamlining, thinking, and cognition            | The concept of system approach                           |
| Methodological          | The principle of hierarchical organization of statistical systems and harmonization of concepts | Building up single standards and classifications | The hierarchy of SNA, SEEA, SEEAW                        |
| Applied                 | Practical implementation of the principle for specific categories of resources                  | Integrating physical, economic, and social data  | The architectonics of water resource accounting in SEEAW |

Source: developed by the authors.

the international statistical practices. All the statistical systems created under the aegis of the United Nations had the common methodological framework ensuring their reciprocal integration. This framework results from using standard classifications (e.g. ISIC), standard principles for recording of transactions (based on dual recording), and the shared aggregation logic.

The architectonic of international statistics is not only a technical result. It reflects the evolution of scientific thinking from isolated descriptions of phenomena to a holistic vision of the world as an interlinked network of processes. Statistics built by the architectonic principle can measure and explain at the same time: it enables for tracking causal links between economic activities, consumption of resources, and changes in the environmental status.

SEEAW in this context is assigned the role of a linking chain between natural and economic types of knowledge. It shows how the data from hydrological observations (precipitations, runoffs, level of ground waters, evaporations) can be aligned with economic indicators of production, consumption, and revenues. It is not a mere adding of a new data set, but integration of physical and value-based patterns of thinking in a single system of accounts. This integration is a real manifestation of the architectonic principle.

Hence, the architectonics of international statistics has a dual function. On the one hand, it sets the rules of a system's buildup, being an organizing principle. On the other hand, it creates a visible structure or a result of the implemented principle. Architectonics features the methodological universality: it is a way of thinking and an existential form of the statistical system.

The above-made analysis allows us to proceed from philosophic interpretation of architectonics to its methodological content in the contemporary statistics (Table 2).

When the architectonics is examined as a methodological form of integrating statistical knowledge, it can be discerned that it occurs in a specific thematic field. The most remarkable example of its practical implementation is the system for environmental-economic accounting of water resources, known as SEEAW. It demonstrates how the general principle on which statistical systems are built transpires in an applied field, creating a new level of analytical thinking.

The architectonics of statistical accounting of water forms at the intersection of the three types of statistics: hydrological, environmental, and economic. Each of them reflecting a specific aspect of the reality, but only in an integrated system can they create a complete picture. The hydrological statistics in focused on natural processes determining scopes, allocation, and dynamics of water resources. It measures indicators like scopes of precipitations, surface runoff, level of groundwater, speed of evaporation, water balance of river basins. These data characterize a physical status of the water environment and lay the basis of natural environmental statistics.

The environmental statistics is focused on characteristics of water ecosystem status, water quality, pollution, quantity of biogenic elements, concentration of toxic substances, and on the impact of anthropogenic factors. Its principal objective is tracking upward or downward trends in the environmental performance. It links physical observations to assessments of environmental effects, but it remains to be descriptive by origin and does not include economic relations.

The economic statistics, by contract, describes human activities related with use of water resources. It covers indicators of production and consumption, investment in water infrastructures, costs for water cleaning, tariff for water supply, subsidies, taxes and expenses of households. It deals with value-based flows and enables to analyze the

**Table 3. The architectonics of statistical assessment of water in SEEAW**

| System level        | Principal content                                                                     | Measurement unit                               | Data source                                                                          | Methodological function                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Physical accounting | Scopes of water incoming in various economic sectors and returning to the environment | Cubic meters, liters, percentage               | Hydrological observations, data from monitoring                                      | Laying the primary information base                                     |
| Hybrid accounts     | Combined physical and economic indicators, analysis of the efficiency of water use    | Cubic meters and monetary units                | Data from hydrological monitoring, business enterprise statistics, financial reports | Integrating natural and economic dimensions                             |
| Asset accounts      | Stocks and changes of water resources, estimates of water capital                     | Monetary estimates of stocks, physical volumes | Combined data of hydrology and national statistics                                   | Setting a strategic perspective for the policy of sustainable water use |

Source: developed by the authors.

economic efficiency of resource management. However, per se it does not describe a status of the environment wherein these activities are performed.

To sum up the results of comparison, it can be argued that the three types of statistics form a hierarchical system, with hydrological statistics laying the physical base, environmental statistics showing a quality status of the water environment, and environmental-economic statistics aligning natural and economic indicators. This structural interaction creates a background on which the architectonic principle within SEEAW is implemented, transforming it into a methodological bridge between natural processes and socio-economic analysis.

The architectonic approach implemented in SEEAW combines the three systems into a single whole. It creates a methodological bridge between natural and socio-economic data by posing each of them in the overall structure of knowledge. The architectonics of statistical assessment of water forms at this level. Its content lies in streamlining the whole system of data about water in a way to make it show physical scopes along with economic and environmental value of the resource.

The statistical assessment of water by SEEAW covers three accounting levels forming a consistent hierarchy. The first level comprises physical tables of supply and use of water. They record quantitative characteristics of water flows incoming in various economic sectors and returning to the environment. These tables lay the basis for constructing further accounts and ensure the comparability with data from hydrological observations.

The second level comprises hybrid tables and economic accounts where physical scopes are related to monetary indicators. They allow one to pass from measurement of natural processes to analysis of economic interactions with them. Thus, the amount of water used by industry is combined with the cost of its intake, cleaning, and transportation. It results in an analytical system designed to estimate the efficiency of resource utilization from the cost-benefit perspective.

The third level comprises asset accounts showing stocks of water, their changes, replenishment, and depletion. This level gives grasp of the water capital in a country as part of its national wealth. Asset accounts combine information about physical stocks and their economic estimates, enabling to analyze the sustainability of water use and risks of resource degradation.

This three-level structure is an embodiment of the architectonic principle in its practical dimension. It demonstrates a way of moving from separate observations to system knowledge wherein all the components are interlinked. Physical data lay the basis of estimations, economic accounts provide for analytical interpretation, and asset accounts show a strategic perspective of management. This buildup is logically complete and holistic.

The structure of architectonics of statistical assessment of water can be illustrated in the summary Table 3.

Hence, the architectonics of statistical assessment of water in SEEAW ensures a logical and methodological integrity of various data levels. It enables to proceed from natural information to economic assessment, and to combine hydrological facts with sustainability indicators. This buildup is



**Table 4. A comparison of hydrological, environmental, and environmental-economic statistics by subject and object of observation**

| Criterion                 | Hydrological statistics                                           | Environmental statistics                                           | Environmental-economic statistics                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subject of observation    | Physical processes of water movement in natural systems           | The status of water ecosystems, and the impact of human activities | The relationship between economic activities and use of water resources                              |
| Object of observation     | Precipitations, runoffs, water level, evaporations, water balance | Water quality, pollution, biological indicators                    | Water flows between economic sectors, expenses for water supply, stocks and changes of water capital |
| Measurement unit          | Cubic meters, liters, percentage of humidity                      | Concentrations of substances, shares of pollution, number of types | combination of physical and monetary units                                                           |
| Level of spatial coverage | River basin, reservoir, territorial region                        | Water ecosystem or observation zone                                | Economic system at national or industry level                                                        |

Source: developed by the authors.

not a mechanic sum of indicators, but an orderly structure, with each component posed in the overall hierarchy.

Summing it up, water in the context of the architectonics of statistical accounting is interpreted as not as a mere resource, but as a multi-dimensional category combining natural, economic, and social content. This approach transforms statistics into a means for deeper understanding of development processes, because the integration of data reveals the real relationship between economic activities and natural environment.

When interpreting water as an object of statistical accounting, various categories of statistical knowledge need to be considered. Each category

of knowledge, whether hydrological, environmental or environmental-economic, has own thematic domain, methodology, and functional purpose. All of them show various levels of reality and altogether form a system wherein natural, environmental, and economic data are mutually consistent.

This comparison helps understand how the architectonic principle is applied in SEEAW. It shows how observations of natural processes are translated into integrated accounts incorporating physical, environmental, and value-based indicators. The below given Tables 4, 5, and 6 illustrate principal distinctions

between hydrological, environmental, and environmental-economic statistics by various criteria.

Hydrological statistics describe a physical reality of the water environment, the environmental statistics explore a status and quality of water ecosystems, and environmental-economic statistics translate these observations in a system of economic analysis. Moving from a description of the natural status to an analysis of its relationship with economic activities is the first step in the architectonic streamlining in SEEAW (Table 5).

Methodological distinctions show that various types of statistics reflect various phases of analytical thinking. Hydrological statistics relies upon laws of nature, environmental statistics sys-

**Table 5. A comparison of hydrological, environmental, and environmental-economic statistics by methodological approach and data source**

| Criterion                | Hydrological statistics                                                               | Environmental statistics                                                     | Environmental-economic statistics                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Methodological framework | Laws of natural water movement, balance estimations, hydrometeorological observations | Monitoring of water quality, environmental classification, impact assessment | Methodology of SNA, tables of supply and use, integrated asset accounts                     |
| Type of data             | Data from primary physical observations                                               | Indicators of environmental status                                           | Combination of physical and financial data                                                  |
| Information source       | Hydrological services, meteorological stations, field observations                    | Environmental agencies, laboratory measurements, audits                      | National statistics agencies, financial reports of business enterprises, government reports |
| Method of processing     | Estimations of water balance, determining of trends                                   | Estimations of environmental parameters, normalization of indicators         | Aligning indicators with economic classifications, constructing hybrid accounts             |
| Тип результату           | Scientific (evidence-based) indicators of natural processes                           | Indicators of ecosystem status                                               | Analytical tables combining natural and economic dimensions                                 |

Source: developed by the authors.

**Table 6. A comparison of hydrological, environmental, and environmental-economic statistics by functional purpose in the management system**

| Criterion                             | Hydrological statistics                                         | Environmental statistics                                              | Environmental-economic statistics                                             |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Principal purpose                     | Determining the status of water resources and natural processes | Measuring water quality and impact of human activities                | Efficiency assessment of water resource utilization within an economic system |
| Level of application                  | Scientific research, forecasting of hydrological processes      | Official monitoring of environment, assessment of environmental risks | Setting up sustainability policy, planning resource efficiency                |
| Principal user of data                | Research institutes, hydrometeorological services               | Environmental agencies, nature-protection organizations               | Ministries of economy, finance, water resources, international institutions   |
| Role in the sustainability system     | Basic information on the status of water environment            | Indicators of environmental stability                                 | An integrated tool for assessing the relationship between economy and nature  |
| Significance for SEEAW architectonics | A source of primary physical data                               | Supplying environmental parameters                                    | Integrating physical, environmental, and economic indicators in a system      |

Source: developed by the authors.

tematizes data on status of water systems, and environmental-economic statistics forms a consistent link between natural facts and indicators of economic activities. This link is a manifestation of the architectonic integration (Table 6).

Within this perspective, hydrological statistics lay the background, environmental statistics add it with characteristics of quality and impact, and environmental-economic statistics combine them in a holistic model for decision-making. Hence, the essence of architectonic approach is that it combines scientific observation, environmental assessment, and economic analysis in a single system.

To sum up the results of these comparisons, it can be argued that the three types of statistics constitute a holistic hierarchy. Hydrological statistics provide for a basic empirical background, environmental statistics create a set of indicators for water ecosystem, and environmental-economic statistics integrate these data in the structure of economic accounts. This buildup is an embodiment of the architectonics of international statistics, where SEEAW has intermediate position between physical measurement of nature and macroeconomic indicators of national accounts.

The architectonic logic of SEEAW is that it does not substitute either of the previous types of statistics, but streamlines them to a holistic system. It results in creating a single information structure allowing one to describe a full cycle of interactions between humans and water environment, from a natural process to an economic outcome.

## CONCLUSIONS

A theoretical and methodological analysis of the architectonics of international statistical systems, aiming to reveal the content and functions of this principle and pose SEEAW within its structure led to the following conclusions.

1. Architectonics is not a mere philosophical category, but rather a methodological one, describing the logic of statistical systems' buildup. It combines the principles of structural alignment, continuity, and consistency, to ensure the integrity and comparability of statistical data. Architectonics in statistics functions as a means of aligning multilevel knowledge systems, with each subsystem developing rather than denying a basic methodology.

2. The architectonic principle in international statistics shows through a continual hierarchy of standards, with SNA being the basic one, SEEA being a satellite system, and SEEAW being is thematic module. This three-tier buildup forms an internal logic in the development of international statistical systems, and ensures harmonization of economic and environmental dimensions.

3. SEEAW is an example of practical implementation of the architectonic principle. Its structure is built on three levels (physical level, hybrid level, and level of assets), forms a holistic system where data of hydrological statistics transform into indicators of economic analysis. This hierarchical organization enables one to proceed from natural observations to integrated accounts applicable in SNA.

4. SEEAW incorporates three types of statistics (hydrological, environmental, and environmental-economic) creating a holistic system. Hydrological

statistics form a physical database, environmental statistics provide indicators of quality and status, and environmental-economic statistics integrates them in a single model for analysis of interactions between economy and nature. This architectonic buildup ensures the integrity and makes the data applicable in the sustainability assessment.

Also, we formulated a theoretical position that the architectonics of international statistics constitutes a methodological tool for integrating various levels of knowledge. It lays the background for creating holistic systems for accounting of natural resources, where each component is posed within the overall structure of knowledge. The architectonic approach helps enhance the analytical capacity of statistics, reveal the causality between natural environment, economic activities and social processes, and ensure the integrity of approaches to the sustainability measurement of on global scales.

Hence, the study confirms our hypothesis and demonstrates that SEEAW is not only a mere technical tool for water resource accounting, but a full-fledged architectonic construct of the international statistics, showing the logic of interpretation of natural and economic knowledge in scientific and management practices in our days.

The analysis enabled us to propose a definition of the architectonics of statistical accounting as a structured conceptual system wherein each category of accounting — economic, environmental, resource — forms a single hierarchical level, which ensures compatibility of indicators, methods, and classifications. The architectonics of statistical accounting poses indicators in the knowledge structure rather than determines their meaning, enabling one to proceed from autonomous observations to a holistic system of sustainability measurement. Interpreted in this way, the architectonics is not a set of technics but a structure of thinking streamlining the cross-level hierarchy of notions and links. Its purpose is to create a logical integrity between physical, social, and economic dimensions of the reality. The architectonics, therefore, can be defined as a methodological form of the integration of statistical knowledge. This approach becomes an imperative in building the architectonics of statistical assessment of water, where physical hydrological indicators, environmental parameters, and economic accounts are combined in a holistic analytical system. Water in it constitutes a specific object in implementing the overall architectonic principle.

Література:

1. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, World Bank. System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW). New York: United Nations, 2012. 154 p.
2. United Nations Statistical Division. System of Environmental-Economic Accounting 2012 — Central Framework (SEEA-CF). New York: United Nations, 2014. 378 p.
3. United Nations, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Monetary Fund, World Bank. Integrated Environmental and Economic Accounting: Handbook of National Accounting. New York: United Nations, 2003. 616 p.
4. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 41 p.
5. European Commission, OECD, United Nations, World Bank. Environmental and Economic Accounting and Indicators for Sustainable Development. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 112 p.
6. Vardon M. J., Le T. H. L., Martinez-Lagunes R., Pule O. B., Schenau S., May S., Grafton R. Q. Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance. *Ecological Economics*. 2025. № 227. 108396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002933?via%3Dihub>
7. Meurer S., Van Bellen H. M. Water accounting: an overview of the corporate scenario. *Revista Catarinense da Ciencia Contabil*. 2024. № 23. e3469. <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638>
8. Hepworth N. D., Brewer T., Brown B. D., Atela M., Katomero J., Kones J., Gashaw M. Accountability and advocacy interventions in the water sector: a global evidence review. *H2Open Journal*. 2022. Т. 5, № 2. С. 307. <https://iwaponline.com/h2open/article/5/2/307/88802/Accountability-and-advocacy-interventions-in-the>
9. Державне агентство водних ресурсів України. Державний облік водокористування. Офіційний вебсайт Держводагентства України. Опубліковано 08.09.2020. URL: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya> (дата звернення: 06.11.2025).
10. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.

11. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.

12. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. *Агросвіт*. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

13. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. (2025). Стрибокподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. *Агросвіт*, 6, 17-29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17> (дата звернення: 19.05.2025).

14. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

15. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

16. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

17. Яценко О., Дугінець Г., Панченко В. Євроінтеграційні імперативи повоєнного відновлення України на засадах сталості: у пошуках джерел фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 334 (5). С. 616—623. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>.

18. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. *Przegląd Strategiczny*. 2024. № 17. Р. 25—34. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>.

19. Резнікова Н. В. Глобальні і регіональні екологічні проблеми. Київ: Вістка, 2016.

20. Цибуляк А. (2025). Екологічний імператив парадигми сталості VS право на розвиток: у пошуках інституційних механізмів досягнення системного компромісу. *Ефективна економіка*. (квітень). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5231630](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5231630)

21. Цибуляк А. Еволюція теорій екологічної модернізації як прояв зростання ризиків міжнародної економіки: актуалізація сталих бізнес-практик в умовах цифрового переходу. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2025. № 201 (травень). С. 370—377. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-370-377-czybulyak.pdf>

22. Цибуляк А. International water markets in the context of the green transition: regulatory mechanisms for managing water pollution. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2025. С. 171-179. Том 3. № 17. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-370-377-czybulyak.pdf>

#### References:

1. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, & World Bank. (2012), *System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-W)*, United Nations, New York, USA.

2. United Nations Statistical Division. (2014), *System of Environmental-Economic Accounting 2012 — Central Framework (SEEA-CF)*, United Nations, New York, USA.

3. United Nations, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Monetary Fund, & World Bank. (2003), *Integrated Environmental and Economic Accounting: Handbook of National Accounting*, United Nations, New York, USA.

4. United Nations. (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, USA.

5. European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations, & World Bank. (2020), *Environmental and Economic Accounting and Indicators for Sustainable Development*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

6. Vardon, M. J., Le, T. H. L., Martinez-Lagunes, R., Pule, O. B., Schenau, S., May, S., & Grafton, R. Q. (2025), "Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance", *Ecological Economics*, vol. 227, 108396, available at: <https://www.science->

direct.com/science/article/pii/S092180092400-2933?via%3Dihub (Accessed 05 Jan 2026).

7. Meurer, S., & Van Bellen, H. M. (2024), Water accounting: An overview of the corporate scenario. *Revista Catarinense da Ciencia Contabil*, vol. 23, e3469, available at: <https://revista-crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638> (Accessed 05 Jan 2026).

8. Hepworth, N. D., Brewer, T., Brown, B. D., Atela, M., Katomero, J., Kones, J., & Gashaw, M. (2022), "Accountability and advocacy interventions in the water sector: A global evidence review", *H2Open Journal*, vol. 5 (2), 307, available at: <https://iwaponline.com/h2open/article/5/2/307/88802/Accountability-and-advocacy-interventions-in-the> (Accessed 05 Jan 2026).

9. State Agency of Water Resources of Ukraine. (2020), "State water use accounting", available at: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya> (Accessed 05 Jan 2026).

10. Bulatova, O. V., Zakharova, O. V., Karpenko, O. I. and Fedorov, E. V. (2024), *Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Nations amid Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, and Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

11. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of international economic development and challenges to economic security: the potential of resilience and risk management policy", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 215—222, <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

12. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International strategies to reduce economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of leapfrog and catching-up development models", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 4—15, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

13. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Leapfrog and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation in Asian countries: historical aspects of export promotion policy", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 17—29, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

14. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [International Strategies of Economic Development: A Textbook], Ahrar-Media, Kyiv, Ukraine.

15. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool to counter current global challenges to economic

security and inequality: EU experience for Ukraine in fostering resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (320), pp. 31—39, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

16. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Foresight as a tool of responsible public governance and strategic planning of international economic policy under escalating global development problems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350—358, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

17. Yatsenko, O., Duhynets, H. and Panchenko, V. (2024), "European integration imperatives of Ukraine's post-war recovery on the basis of sustainability: in search of financing sources", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 334 (5), pp. 616—623, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>

18. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przegląd Strategiczny*, vol. 17, pp. 25—34, <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>

19. Reznikova, N. V. (2016), *Hlobalni i rehionalni ekolohichni problemy* [Global and regional environmental problems], Vistka, Kyiv, Ukraine.

20. Tsybuliak, A. (2025), "Ecological imperative of the sustainability paradigm vs the right to development: in search of institutional mechanisms for achieving systemic compromise", *Efektivna Ekonomika*, vol. 4, available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5231630](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5231630) (Accessed 05 Jan 2026).

21. Tsybuliak, A. (2025), "Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition", *Ekonomichni Prostir*, vol. 201, pp. 370—377, available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-370-377-czybuliak.pdf> (Accessed 05 Jan 2026).

22. Tsybuliak, A. (2025), "International water markets in the context of the green transition: Regulatory mechanisms for managing water pollution", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 3 (17), pp. 171—179, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/533> (Accessed 05 Jan 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 21.01.26*

*Прорецензовано / Revised: 30.01.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*



УДК 658:657.471.1

О. А. Савенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

І. М. Пальчик,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. ДніпроORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8432-8876>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.125

## МЕНЕДЖМЕНТ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

O. Savenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,  
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

I. Palchuk,

PhD in Economics. Associate Professor of the Department Management and Law,  
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

### COST MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

У статті досліджено менеджмент витрат підприємств аграрної сфери, а саме фермерських господарств як важливу складову системи менеджменту. Узагальнено наукові підходи до класифікації витрат з урахуванням специфіки діяльності фермерських господарств. Визначено основні особливості формування витрат у процесі виробничо-господарської діяльності та їх вплив на прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано значення ефективного планування, контролю та оптимізації витрат для підвищення результативності менеджменту фермерських господарств. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання керівниками та менеджерами фермерських господарств з метою удосконалення системи управління витратами. У сучасних умовах класифікація витрат використовується не лише для правильного визначення собівартості продукції та формування цінової політики, а й як інструмент управління, спрямований на досягнення як поточних, так і довгострокових цілей підприємства. Це зумовлює необхідність розгляду класифікації витрат крізь призму тактичних і стратегічних завдань, що дозволяє адаптувати систему управління витратами до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

The article examines the cost management of agricultural enterprises, namely farms, as an important component of the management system. Scientific approaches to the classification of costs are generalized, taking into account the specifics of farm activities. The main features of the formation of costs in the process of production and economic activity and their impact on managerial decision-making are determined. The importance of effective planning, control and optimization of costs for increasing the effectiveness of farm management is substantiated. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by farm managers and executives to improve the cost management system. In modern conditions, cost classification is used not only to correctly determine the cost of products and form a pricing policy, but also as a management tool aimed at achieving both current and long-term goals of the enterprise. This necessitates the consideration of cost classification through the prism of tactical and strategic objectives, which allows the cost management system to adapt to changes in the external and internal environment. The variety of costs that arise in the course of an enterprise's activities necessitates their organization and systematization, which gives the classification of costs special importance in the management system. Classification of costs involves dividing their totality into separate groups according to certain characteristics, which allows identifying the characteristic features of each type of cost and determining the areas of managerial influence. Expenses on farms are characterized by a high

proportion of material costs, in particular for seeds, fertilizers, fuels and lubricants, and maintenance of machinery, while labor costs may be uneven throughout the year. Cost classification is a necessary tool for forming an effective cost management system for an enterprise, as it provides a structured reflection of costs taking into account accounting, management and analytical needs. The overall cost management system is formed as a set of interconnected subsystems covering planning, accounting, analysis and control of costs. The combination of different classification approaches creates conditions for flexible response to changes in the external and internal environment, helps identify reserves for cost reduction and increase the profitability of the enterprise.

*Ключові слова: менеджмент, витрати, аграрний бізнес, планування витрат, фермерське господарство, управління витратами.*

*Key words: management, costs, agribusiness, cost planning, farming, cost management.*

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

Витрати є однією з базових економічних категорій, що відображає процес використання ресурсів у ході виробничо-господарської діяльності підприємства. У загальнооекономічному розумінні витрати характеризують вартісне вираження спожитих у процесі виробництва матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для створення продукції або надання послуг. У системі управління підприємством витрати розглядаються як об'єкт цілеспрямованого планування, контролю та аналізу. Управлінські рішення щодо обсягів виробництва, вибору технологій, використання ресурсів і організації праці формуються з урахуванням їх впливу на витратну частину діяльності. Відповідно, ефективність управління підприємством значною мірою визначається здатністю менеджменту забезпечувати раціональне формування та використання витрат у межах виробничого циклу.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженням менеджменту витрат займалися вітчизняні вчені, такі як М. Грещак, В. С. Міщенко, Ф. Ф. Бутинець, А. Г. Загородній, та інші, а також зарубіжні Дж. Джуран та А. Фейгенбаум. Разом із тим більшість досліджень мають загальнооекономічний або обліково-аналітичний характер і недостатньо враховують специфіку управління витратами в малих аграрних підприємствах, зокрема фермерських господарствах. Це зумовлює потребу у подальшому розвитку прикладних управлінських підходів до підвищення результативності управління витратами з урахуванням організаційних, виробничих і ресурсних особливостей таких суб'єктів господарювання.

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

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту витрат підприємств аграрного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Різноманітність витрат, які виникають у процесі діяльності підприємства, зумовлює необхідність їх упорядкування та систематизації, що надає класифікації витрат особливого значення в системі управління. Раціонально побудована класифікація витрат створює передумови для ефективного прогнозування, планування, обґрунтованого розподілу ресурсів, коректного обліку та своєчасного контролю [6]. Саме через класифікацію витрат забезпечується зв'язок між окремими елементами управління та досягається узгодженість управлінських рішень на різних рівнях.

Формування витрат за відповідними класифікаційними ознаками спрямоване на вирішення конкретних завдань управління, зокрема визначення джерел виникнення витрат, їх розподілу за об'єктами управління та оцінювання впливу на результати діяльності підприємства. У цьому контексті важливого значення набуває організація інформаційного забезпечення управління витратами, оскільки якісна та структурована інформація дає змогу відстежувати закономірності формування витрат і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У сучасних умовах класифікація витрат використовується не лише для правильного визначення собівартості продукції та формування цінової політики, а й як інструмент управління, спрямований на досягнення як поточних, так і довгострокових цілей підприємства [1]. Це зумовлює необхідність розгляду класифікації

витрат крізь призму тактичних і стратегічних завдань, що дозволяє адаптувати систему управління витратами до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практика господарювання свідчить, що більшість підприємств потребують розподілу витрат за різними напрямками та ознаками, при цьому система класифікації має відповідати управлінським потребам і не створювати додаткового аналітичного навантаження для менеджерів та керівників. Ефективна класифікація витрат повинна бути інтегрованою у загальну систему обліку та звітності, забезпечуючи користувачів релевантною та своєчасною інформацією. Основним джерелом інформації про витрати на підприємстві виступає бухгалтерський облік, який забезпечує повноту, достовірність і об'єктивність даних шляхом збору, вимірювання, накопичення та узагальнення інформації. Облікова інформація про витрати є багатогранною та формується з використанням плану рахунків, аналітичних регістрів, первинних документів і форм звітності, що створює інформаційну основу для управління витратами без необхідності додаткової обробки даних. Класифікація витрат передбачає поділ їх сукупності на окремі групи за визначеними ознаками, що дозволяє виявити характерні особливості кожного виду витрат і визначити напрями управлінського впливу. Така систематизація є необхідною для ідентифікації витрат, які мають найбільший вплив на фінансові результати підприємства та потребують першочергової уваги з боку менеджменту. Водночас класифікація витрат виконує не лише формальну функцію, а й виступає важливим інструментом побудови ефективної системи управління витратами. Вона дає змогу оцінити можливість регулювання окремих видів витрат, визначити ступінь їх впливу на кінцеві результати діяльності та сформулювати оптимальні управлінські рішення з урахуванням економічної доцільності.

Для підвищення ефективності управління витратами доцільним є їх розмежування за напрямками поточного та стратегічного управління. Такий підхід дозволяє "узгодити оперативні рішення щодо раціоналізації витрат із довгостроковими цілями розвитку підприємства та підвищення його прибутковості" [5]. Правильне застосування класифікації витрат у цьому контексті сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує зростання економічних результатів діяльності.

Собівартість продукції, сформована на основі класифікованих витрат, є одним із ключових показників, що визначає вартість створеної продукції та впливає на обсяг фінансових

результатів підприємства. Упорядкована система класифікації витрат полегшує процес управління, особливо за умов використання сучасних інформаційних технологій, які дозволяють зіставляти заплановані та фактичні витрати без додаткових аналітичних процедур.

У процесі дослідження доцільним є розширення підходів до класифікації витрат з урахуванням їх впливу на фінансові результати поточної діяльності підприємства, зокрема залежно від формування прибутку або збитку. У цьому контексті важливим є розмежування витрат на ті, що враховуються при визначенні фінансового результату, та витрати, які не впливають на нього безпосередньо, а також оцінка їх ролі у створенні та зростанні вартості підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати витрати не лише з позицій обліку, а й з точки зору стратегічного управління.

Загальна система управління витратами формується як сукупність взаємопов'язаних підсистем, що охоплюють планування, облік, аналіз і контроль витрат. Під спрямованістю системи управління витратами доцільно розуміти певну сферу діяльності підприємства, у межах якої здійснюється цілеспрямоване формування та використання витрат з урахуванням управлінських завдань [7]. У практиці управління можна виокремити кілька ключових напрямів, серед яких особливе значення мають витрати, що формують планову та фактичну собівартість продукції, витрати, пов'язані з управлінням прибутком відповідно до ринкових умов, а також витрати, що забезпечують ефективний контроль і регулювання виробничих процесів.

Складність і багатогранність процесу управління витратами зумовлює необхідність застосування системного підходу до його дослідження. Управління витратами доцільно розглядати як комплексну функціональну систему, спрямовану на забезпечення розвитку підприємства, оскільки управлінські рішення у сфері використання ресурсів, формування структури витрат і обсягів реалізації є взаємопов'язаними та прямо або опосередковано впливають на кінцеві фінансові результати. Узгодженість таких рішень підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Для обґрунтування управлінських рішень важливим є визначення загальних витрат підприємства, тобто сукупних витрат на виробництво певного обсягу продукції. Водночас значну аналітичну цінність має показник середніх витрат, який характеризує витрати в розрахунку на одиницю продукції та використовується для оцінювання ефективності вироб-



ництва у співвідношенні з ціною реалізації. Оскільки загальні витрати поділяються на постійні та змінні, відповідно розраховуються середні постійні й середні змінні витрати, динаміка яких по-різному реагує на зміну обсягів виробництва.

Зі зростанням обсягів виробництва середні постійні витрати, як правило, зменшуються, тоді як середні змінні витрати можуть спочатку знижуватися, а згодом зростати внаслідок обмеженості ресурсів або зниження ефективності їх використання. За умов фіксованої ціни реалізації це зумовлює певну межу зростання прибутку підприємства [8]. Порівняння показників середніх і граничних витрат дає змогу обґрунтувати оптимальний обсяг виробництва з позицій стратегічного управління. Групування витрат за різними класифікаційними ознаками дозволяє розкрити їх зміст з різних управлінських позицій та врахувати специфіку умов їх виникнення і результатів виробничої діяльності. У процесі розроблення стратегії скорочення витрат доцільно аналізувати як поточні витрати підприємства, так і потенційні витрати майбутніх періодів, визначаючи можливість їх оптимізації. Такий підхід сприяє підвищенню прибутковості та формує передумови для стійкого розвитку підприємства. Відтак глибоке розуміння механізмів формування та класифікації витрат є необхідною основою для розроблення ефективних стратегій управління витратами. Залежно від правового статусу та напрямку діяльності підприємства істотно відрізняються технологічні процеси, організаційна структура, характер взаємодії з партнерами й контрагентами, а також внутрішні зв'язки між структурними підрозділами. Специфіка підприємства найбільш виразно проявляється в організації виробництва, яка значною мірою визначається технологією виготовлення продукції [3]. Саме технологічні особливості зумовлюють потребу в певному обсязі, структурі та форматі інформації, необхідній для контролю виробничого процесу. У цьому контексті особливого значення набуває раціональна організація обліку витрат за видами продукції та структурними підрозділами, що передбачає належне ведення аналітичного обліку. Класифікація витрат відповідно до обліково-аналітичних вимог має враховувати характер виробничого процесу та специфіку продукції, яку випускає підприємство. Дані аналітичного обліку є інформаційною базою для формування внутрішньої управлінської звітності, що містить відомості про обсяги виробництва, центри відповідальності та статті витрат. Класифікація витрат за економічними елементами має універсальний характер, оскільки не залежить від особливостей конкретного підприємства, що дозволяє стандартизувати склад відповідних еле-

ментів. Водночас такий підхід не забезпечує повною мірою інформаційні потреби управління, зокрема щодо аналізу витрат за окремими видами продукції та за їх цільовим призначенням [5]. Це обмежує можливості контролю раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у межах виробничого процесу. По мірі ускладнення господарської діяльності підприємства зростає потреба у застосуванні різних класифікацій витрат, що є необхідною умовою ефективної реалізації основних функцій управління витратами — планування, обліку, контролю та аналізу. Кожна з цих функцій потребує специфічної інформації про витрати, а її відсутність або недостатня деталізація ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3]. Саме тому ефективне управління витратами неможливе без глибокого розуміння їх різновидів і особливостей формування. З огляду на це доцільним є групування витрат за ознаками, пов'язаними з виконанням управлінських функцій. Такий підхід дозволяє сформувати гнучку систему класифікації, здатну оперативно адаптуватися до змін інформаційних потреб керівництва та інших зацікавлених сторін. Використання узгоджених між собою класифікаційних ознак сприяє скороченню часу збору та обробки інформації про фактичні витрати, що підвищує ефективність управлінських процесів. Розроблення класифікатора витрат є самостійним завданням підприємства і має базуватися на загальних принципах системності, доцільності та адаптивності.

Окремої уваги заслуговує класифікація витрат за ознакою ефективності їх здійснення. У межах такого підходу доцільно виокремлювати ефективні витрати, що виникають у результаті раціонального використання ресурсів, та не-ефективні витрати, пов'язані з їх нераціональним використанням. З урахуванням часової прив'язки до звітного періоду витрати також можуть поділятися на продуктивні, які сприяють створенню активів або формуванню економічних вигод, і непродуктивні або тимчасово непродуктивні, що не забезпечують безпосереднього позитивного результату. Така класифікація дозволяє поглибити аналіз витрат і підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Узагальнимо розглянуту класифікацію в таблиці 1.

Узагальнення основних ознак класифікації витрат свідчить, що їх систематизація за обліковою, управлінською та аналітичною ознаками забезпечує комплексний підхід до управління витратами підприємства. Облікова класифікація формує інформаційну базу для фінансової звітності та визначення собівартості продукції, управлінська — спрямована на

підтримку процесу прийняття рішень і планування діяльності, а аналітична — дозволяє оцінити ефективність і результативність використання ресурсів.

Поєднання різних класифікаційних підходів створює умови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, сприяє виявленню резервів скорочення витрат і підвищенню прибутковості підприємства. Таким чином, системна класифікація витрат є важливою складовою ефективного управління діяльністю підприємства та формує методичну основу для подальшого аналізу особливостей формування витрат у фермерських господарствах.

Застосування наведених класифікаційних підходів до управління витратами потребує урахування галузевих та організаційно-економічних особливостей функціонування підприємства [3]. Особливої актуальності це набуває для фермерських господарств, які відрізняються від великих аграрних підприємств масштабами діяльності, рівнем диверсифікації виробництва, організаційною структурою та умовами використання ресурсів. У таких господарствах витрати формуються в умовах обмеженості фінансових і трудових ресурсів, що підвищує значення їх раціонального планування та контролю.

Специфіка формування витрат у фермерських господарствах зумовлена поєднанням виробничих і управлінських функцій, які часто зосереджені на рівні власника або керівника господарства. Це впливає на структуру витрат, характер їх обліку та можливості деталізації за центрами відповідальності. Крім того, значний вплив на формування витрат мають сезонність сільськогосподарського виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, а також коливання цін на матеріально-технічні ресурси та сільськогосподарську продукцію [4].

Витрати у фермерських господарствах характеризуються високою часткою матеріальних витрат, зокрема на насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали та обслуговування техніки, тоді як витрати на оплату праці можуть мати нерівномірний характер протягом року. Така особливість ускладнює застосування універсальних підходів до класифікації витрат і потребує їх адаптації до умов конкретного господарства з урахуванням структури виробництва та обсягів діяльності. Отже, класифікація

**Таблиця 1. Основні ознаки класифікації витрат у системі управління підприємством**

| Ознака класифікації | Вид класифікації витрат                                   | Управлінське призначення                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Облікова            | За економічними елементами                                | Забезпечення узагальненого обліку витрат і формування фінансової звітності |
|                     | За статтями калькуляції                                   | Визначення собівартості продукції, робіт або послуг                        |
|                     | За центрами відповідальності                              | Контроль витрат за структурними підрозділами                               |
| Управлінська        | За способом віднесення на об'єкти обліку (прямі, непрямі) | Прийняття рішень щодо оптимізації витрат                                   |
|                     | За характером поведінки (постійні, змінні)                | Планування обсягів виробництва та аналіз безбитковості                     |
|                     | За ступенем впливу на прибуток (релевантні, нерелевантні) | Обґрунтування альтернативних управлінських рішень                          |
| Аналітична          | За ефективністю використання (ефективні, неефективні)     | Виявлення резервів зниження витрат                                         |
|                     | За результативністю (продуктивні, непродуктивні)          | Оцінка економічної доцільності витрат                                      |
|                     | За часовою спрямованістю (поточні, майбутні)              | Формування стратегічних орієнтирів управління                              |

витрат виступає необхідним інструментом формування ефективної системи управління витратами підприємства, оскільки забезпечує структуроване відображення витрат з урахуванням облікових, управлінських та аналітичних потреб. Застосування різних класифікаційних ознак дозволяє врахувати специфіку виробничих процесів, інформаційні запити управлінського персоналу та стратегічні орієнтири розвитку підприємства [2]. Для фермерських господарств, діяльність яких характеризується сезонністю, обмеженістю ресурсів і поєднанням управлінських функцій, адаптація класифікації витрат до реальних умов господарювання має особливе значення. Це створює методичне підґрунтя для вибору адекватних підходів і методів управління витратами, що зумовлює доцільність подальшого розгляду інструментарію та практичних механізмів управління витратами в аграрному секторі економіки

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

Обґрунтовано доцільність застосування багаторівневої класифікації витрат за обліковими, управлінськими та аналітичними ознаками, що забезпечує повноцінне інформаційне забезпечення процесу управління. Визначено, що адаптація класифікації витрат до специфіки фермерських господарств має вирішальне значення з огляду на сезонність виробництва, обмеженість ресурсів і підвищений рівень ризиків у сільському господарстві. Розглянуто підходи та методи управління витратами в аграрному секторі економіки, зокрема в умовах невизначеності та впливу зовнішніх

чинників. Доведено, що управління витратами в аграрному бізнесі має системний характер і ґрунтується на поєднанні фінансового планування, обліку, контролю, аналізу відхилень і мотивації персоналу. Особливу увагу приділено ролі інформаційного забезпечення та автоматизованих систем у підвищенні якості управлінських рішень.

#### Література:

1. Биба В., Пінчук Н., Корунський В. Ефективне управління витратами в організаційному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 141–145.

2. Биба В.В., Пінчук Н.М., Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_1\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_63)

3. Варченко О.М., Свиноус І.В., Биба В.А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. № 3–4. С. 44–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_3-4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_3-4_7)

4. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.

5. Дідур Г.І., Мельничук О.І., Телічко Н.А., Лівінський А.І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. Агросвіт. 2025. № 10. С. 79–87.

6. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

7. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Менеджмент і бізнес-адміністрування". КПП ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

8. Попрозман О.І., Опанасенко О.М. Управління фінансовими ресурсами для оптимізації витрат підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 1. С. 79–87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2024\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_12)

9. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

#### References:

1. Byba, V., Pinchuk, N. and Koruns'kyj, V. (2024), "Effective cost management in organizational management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 141–145.

2. Byba, V.V., Pinchuk, N.M., and Vashchenko, N.Yu. (2024), "Economic essence, meaning and tasks of cost management", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_1\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_63) (Accessed 10 Jan 2026).

3. Varchenko, O.M., Svynous, I.V. and Byba, V.A. (2020), "Theoretical principles of the formation of a production cost management system at agricultural enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 3–4, pp. 44–50, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_3-4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_3-4_7) (Accessed 10 Jan 2026).

4. Voronina, A.V. and Ber'ozkina, A.Yu. (2017), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, DDTU, Kam'ians'ke, Ukraine.

5. Didur, H.I., Mel'nychuk, O.I., Telichko, N.A. and Livins'kyj, A.I. (2025), "Cost management in the operational system of agricultural enterprises based on the logistics approach", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 79–87.

6. Filyppova, S.V. and Kharchikov, S.K. (2017), *Mekhanizmy ta instrumenty menedzhmentu diial'nosti suchasnoho pidpriemstva [Mechanisms and tools for managing the activities of a modern enterprise]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

7. Lazorenko, T.V. and Perminova, S.O. (2021), *Osnovy menedzhmentu [Management Fundamentals]*, KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

8. Poprozman, O.I. and Opanasenko, O.M. (2024), "Managing Financial Resources to Optimize Enterprise Costs", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 79–87, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2024\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_12) (Accessed 10 Jan 2026).

9. Hryn'ko, T.V. (2017), *Suchasni transformatsii orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu menedzhmentu ta lohistyky sub'iektiv pidpriemnytstva v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Modern transformations of the organizational and economic mechanism of management and logistics of business entities in the system of economic security of Ukraine]*, Dnipropetr. nats. un-t im. Olesia Honchara, Dnipro, Ukraine.

*Отримано редакцією журналу / Received: 23.01.26*

*Процеженовано / Revised: 30.01.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 330.338:005.8

**С. В. Фімар,**

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>**Н. В. Попик,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2003-5409>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.131

## УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ВИТРАТ ТА ЧИННИКАМИ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

N. Popyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

### MANAGING COST STRUCTURE AND PROJECT COST DRIVERS

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти управління вартістю проекту в контексті сучасних підходів до проектного менеджменту. Обґрунтовано, що вартість проекту є складною економічною категорією, яка формується під впливом сукупності взаємопов'язаних витрат на всіх етапах життєвого циклу проекту. Акцентовано увагу на необхідності розгляду вартості проекту як цілісної системи, а не як суми ізольованих елементів витрат, що є передумовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

У роботі запропоновано розширену та універсальну структуру вартості проекту, яка враховує типологічні характеристики проектів, зокрема сферу реалізації, категорію продукту, умови виконання та рівень інноваційності. Доведено, що залежно від типу проекту змінюється як склад елементів вартості, так і їх питомі ваги, що необхідно враховувати при плануванні та контролі витрат. Визначено, що фрагментарність підходів до опису структури вартості в наукових джерелах ускладнює формування цілісного уявлення про проектні витрати у практиці управління.

Особливу увагу приділено ідентифікації та систематизації факторів, що впливають на зміну вартості проекту. Запропоновано їх класифікацію на детерміновані та недетерміновані залежно від характеру зв'язку з результативними показниками. Обґрунтовано, що детерміновані фактори можуть бути формалізовані за допомогою математичних залежностей, тоді як недетерміновані потребують застосування імовірнісних та аналітичних методів дослідження.

У статті також розглянуто проблеми коректного віднесення витрат на проект, зокрема витрат, пов'язаних із використанням внутрішніх ресурсів організації. Доведено, що відсутність чітких методик їх обліку призводить до спотворення оцінки вартості та економічної ефективності проектів. Зроблено висновок, що ефективне управління вартістю можливе лише за умови повного та достовірного відображення проектних витрат у системах бухгалтерського й управлінського обліку, що забезпечує підвищення прозорості та результативності проектної діяльності.

The article examines the theoretical and methodological foundations of project cost management in the context of modern project management concepts. It is substantiated that project cost represents a complex economic category formed under the influence of a system of interrelated expenses arising at all stages of the project life cycle. Emphasis is placed on the necessity of considering project cost as an integrated system rather than as a simple aggregation of individual cost elements, which is a prerequisite for improving the quality and validity of managerial decision-making.

The study proposes an extended and universal structure of project cost that takes into account the typological characteristics of projects, including the sphere of implementation, product category, implementation conditions, and the level of project innovativeness. It is proven that depending on the project type, both the composition of cost elements and their relative weights may vary significantly, which should be considered in the processes of planning, monitoring, and controlling project expenditures. The article highlights that the fragmented description of project cost structure in both domestic and foreign scientific literature complicates the formation of a comprehensive understanding of project costs in practical management activities.

Special attention is paid to the identification and systematization of cost factors influencing changes in project cost. These factors are classified into deterministic and non-deterministic depending on the nature of their relationship with performance indicators. It is argued that deterministic factors can be formalized using specific mathematical relationships, while non-deterministic factors are characterized by probabilistic dependence and require the application of analytical and research-based methods to assess their impact.

The article also addresses the problem of accurate allocation of project costs, particularly those related to the use of internal organizational resources. It is demonstrated that the lack of appropriate methodological approaches to accounting for such costs leads to distortions in project cost estimation and economic efficiency evaluation. The authors conclude that effective project cost management is possible only under conditions of complete, accurate, and detailed reflection of project costs within accounting and management accounting systems, which ultimately enhances transparency and efficiency of project implementation.

*Ключові слова: управління вартістю проекту, вартість проекту, структура проектних витрат, фактори вартості, управлінський облік, економічна ефективність проекту.*

*Key words: project cost management, project cost, structure of project costs, cost factors, management accounting, project economic efficiency.*

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

Управління структурою витрат та чинниками вартості проекту є однією з ключових проблем сучасного проектного менеджменту, оскільки саме рівень та структура витрат визначають економічну доцільність, конкурентоспроможність і фінансову стійкість проектів. В умовах трансформаційної економіки, високої невизначеності та зростання ризиків питання ефективного управління витратами набуває особливої актуальності для суб'єктів господарювання різних галузей. Сучасна економічна ситуація в Україні, зумовлена наслідками воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, дефіцитом фінансових ресурсів та коливанням валютного курсу, суттєво ускладнює процес планування та контролю проектних витрат. За таких умов традиційні підходи до формування кошторисів і бюджетів проектів часто виявляються недо-

статньо гнучкими та не забезпечують своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, зростання вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв, трудових ресурсів і фінансування призводить до зміни структури витрат проектів та підвищує значущість ідентифікації ключових чинників формування їх вартості. Недостатня увага до взаємозв'язку між витратами, етапами життєвого циклу проекту та зовнішніми економічними факторами знижує ефективність управлінських рішень і підвищує ймовірність перевищення запланованого бюджету. Водночас у наукових дослідженнях і практиці управління проектами в Україні спостерігається фрагментарність підходів до аналізу структури витрат та обмежене використання сучасних методів управління вартістю проектів. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та практичного розвитку комплексних підходів до управління структурою витрат і чинниками вартості про-

екту з урахуванням сучасних викликів і специфіки національної економіки.

### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління структурою витрат і чинниками вартості проекту широко представлена як у працях українських, так і зарубіжних науковців. У вітчизняній економічній науці значний внесок у дослідження управління витратами зробили С. Ф. Голов, Ф. Ф. Бутинець, А. В. Нападовська, М. Г. Чумаченко, які розглядають витрати як ключовий об'єкт управлінського обліку та основу формування управлінських рішень. У працях О.В. Гуріна та А.І. Чернова [2] акцентується увага на стратегічному управлінні витратами, їх структуризації та впливі на ефективність інвестиційних і проектних рішень. Дослідження В. М. Геєця, А. А. Мазаракі та Т. С. Клебанової розкривають взаємозв'язок між витратами, ризиками та результативністю діяльності підприємств у нестабільних економічних умовах.

У зарубіжній науковій літературі питання управління вартістю проектів ґрунтовно висвітлені в роботах П. Друкера, який підкреслював значення контролю витрат для досягнення стратегічних цілей організації, а також Р. Каплана і Д. Нортон, що запропонували концепцію стратегічного управління витратами через систему збалансованих показників. Значний вплив на розвиток теорії управління проектною вартістю мають праці Г. Керцнера, який розглядає управління витратами як одну з ключових функцій проектного менеджменту на всіх етапах життєвого циклу проекту. У роботах М. Портера обґрунтовано роль структури витрат у формуванні конкурентних переваг та управлінні ланцюгами створення вартості.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що попри значний теоретичний доробок, залишається недостатньо дослідженим питання адаптації зарубіжних моделей управління структурою витрат і чинниками вартості проекту до специфіки функціонування підприємств в Україні, що й зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є поглиблення теоретичних і методичних засад управління вартістю проекту шляхом уточнення змісту поняття вартості проекту, формування універсальної структури проектних витрат та систематизації факторів, що впливають на її зміну. Для досягнення поставленої мети в статті передбачається обґрун-

тування складу та структури вартості проекту з урахуванням типологічних особливостей проектів, а також аналіз детермінованих і недетермінованих факторів вартості.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В управлінні проектами під вартістю проекту зазвичай розуміють інтегральну сукупність витрат на всі види ресурсів, залучених для його реалізації. Йдеться не лише про прямі фінансові витрати, а й про використання матеріальних, трудових, інформаційних та часових ресурсів, які необхідні для досягнення запланованих результатів. Саме в такому комплексному управлінському розумінні надалі використовується категорія вартості проекту.

Підприємства, діяльність яких має проектно-орієнтований характер у певній предметній сфері, постійно стикаються з проблемами визначення як планової, так і фактичної вартості проектів. Залежно від стадії життєвого циклу проекту, управлінських цілей оцінювання та рівня доступності інформації застосовуються різні методи та підходи до визначення його вартості, що зумовлює різний ступінь точності результатів. Водночас незалежно від обраного методу оцінки структура вартості проекту має залишатися уніфікованою, тобто відображати чітко визначену та логічно впорядковану сукупність проектних витрат.

У практиці управління проектами традиційні види витрат, як правило, без ускладнень включаються до структури вартості проекту. Проте існує низка витрат, тісно пов'язаних із конкретним проектом, які складно або неможливо коректно ідентифікувати та віднести на його результат. Це зумовлено, по-перше, відсутністю таких витрат як самостійних об'єктів управління в чинній структурі вартості проекту, а по-друге, браком адекватних методик їх розрахунку, розподілу та обліку. Як наслідок, загальна вартість проекту формується неточно, що негативно впливає на управлінські рішення [3, с.195].

У сучасному трактуванні управління вартістю проекту актуалізується потреба вдосконалення існуючої структури його вартості з урахуванням управлінських, організаційних та накладних компонентів. Усунення цієї методологічної прогалини дало б змогу забезпечити більш обґрунтований розподіл накладних витрат у проектно-орієнтованих підприємствах та точніше визначати собівартість результатів проекту після його завершення, що є важливим для оцінки ефективності управління.

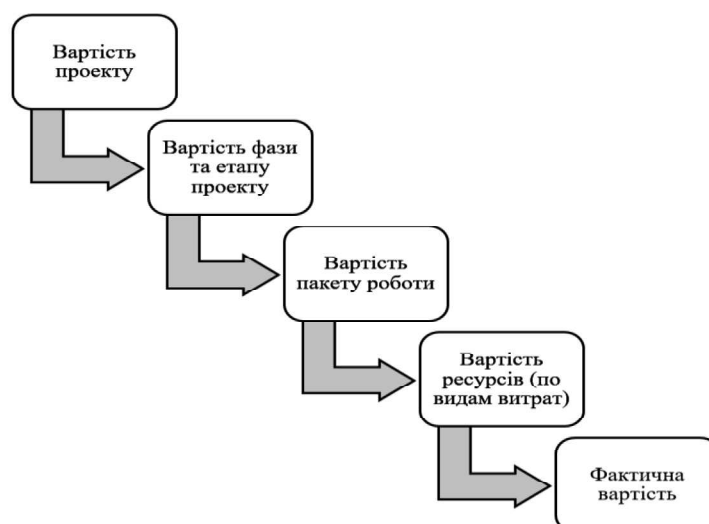


Рис. 1. Структура об'єктів УВП

Об'єктом управління вартістю проекту виступає його вартість, яка формується та трансформується на всіх фазах життєвого циклу. Якщо як основу декомпозиції вартості обрати життєвий цикл проекту, то загальна вартість може бути представлена як сума вартостей окремих фаз. У свою чергу, вартість фази складається з вартості етапів, вартість етапу — з вартості пакетів робіт, а вартість пакета робіт визначається сумарною вартістю окремих робіт. Кожна одинична робота оцінюється через сукупність витрат на всі ресурси, необхідні для її виконання.

У підсумку будь-який елемент управління вартістю проекту може бути поданий як агрегована сума цін усіх видів ресурсів, що були заплановані або фактично використані в процесі реалізації. З огляду на це аналіз вартості проекту не повинен мати одновимірний характер: його доцільно здійснювати не лише за рівнями декомпозиції робіт, а й за видами витрат. Саме види витрат та чинники, що їх формують, є завершальною ланкою в системі управління вартістю проекту та визначають ефективність управлінських рішень у межах проектної діяльності (рисунк 1).

Раніше управління вартістю проекту (УВП) розглядалося як сукупність управлінських дій, пов'язаних із формуванням, плануванням і контролем вартості проекту на всіх етапах його життєвого циклу з метою досягнення визначених проектних цілей. З урахуванням аналізу структури об'єктів управління вартістю можна стверджувати, що даний процес охоплює ідентифікацію всіх складових вартості проекту, встановлення їх кількісних та якісних параметрів, а також виявлення клю-

зових чинників, які визначають рівень витрат. Важливою складовою управління вартістю є організація цілеспрямованого впливу учасників управлінського процесу на зазначені чинники протягом усього життєвого циклу проекту.

Під чинниками вартості доцільно розуміти сукупність змінних, що безпосередньо або опосередковано впливають на окремі елементи витрат проекту, оскільки будь-яка трансформація цих чинників призводить до відповідних змін загальної вартості. За характером зв'язку з результативним показником чинники вартості умовно поділяються на детерміновані та недетерміновані. Детерміновані чинники характеризуються наявністю чіткої функціональної залежності між певним видом проектних витрат і факторами, що їх формують, яка може бути описана відповідними математичними моделями. Рівень впливу таких чинників на зміну вартості проекту, як правило, піддається розрахунку без проведення складних аналітичних досліджень. Натомість недетерміновані чинники мають імовірнісний характер зв'язку з витратами, що значно ускладнює кількісну оцінку їх впливу та потребує застосування спеціальних методів аналізу і досліджень [4, с. 724].

Формуючи структуру вартості проекту, необхідно враховувати, що вона значною мірою зумовлюється типологічними характеристиками самого проекту. Залежно від таких класифікаційних ознак, як сфера реалізації, вид кінцевого продукту, умови виконання, рівень інноваційності та складність проекту, структура його вартості може істотно відрізнятися. Для проектів різних типів характерною є наявність або відсутність окремих елементів вит-

Таблиця 1. Структура витрат і фактори вартості проекту

| Елементи структури витрат проекту               | Чинники вартості проекту                                                                                                              |                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | Детерміновані                                                                                                                         | Недетерміновані                                                                                                                                      |
| Витрати на фонди на основні                     | Види, якість, вартість, ступінь (час) використання основних фондів                                                                    | Рівень конкуренції постачальників основних фондів. Відносини із постачальниками. Відносини із субпідрядниками ОФ. Рівень організації бізнес-процесів |
| Витрати на нематеріальні активи                 | Види, вартість нематеріальних активів                                                                                                 | Державне регулювання. Рівень науково-технічного прогресу                                                                                             |
| Витрати на матеріальні ресурси                  | Види, якість матеріальних ресурсів, норми витрати, ціни на матеріали, якість                                                          | Рівень конкуренції постачальників МР. Відносини з постачальниками МР. Рівень організації бізнес-процесів                                             |
| Трудові витрати                                 | Види, чисельність трудових ресурсів, виробляєте праці, оплата праці                                                                   | Система мотивації команд проекту. Кваліфікація персоналу. Рівень організації бізнес-процесів. Система обліку трудовитрат                             |
| Витрати проектом на управління                  | Трудомісткість управління, кількість менеджерів, задіяних в управлінні проектом, їх статус, оплата праці, тривалість циклу управління | Ясність цілей Замовника. Помилки планування. Кваліфікація персоналу. Якість методичного супроводу проекту (регламентів, шаблонів, процедур)          |
| Адміністративні витрати                         | Види адміністративних витрат, інтегровані одиниці обліку, ступінь (час) використання ресурсів                                         | Прийнята в організації система розподілу адміністративних Витрат на проект. Рівень деталізації обліку адміністративних витрат                        |
| Обов'язкові виплати і оподаткування             | Вид бази оподаткування, її величина, ставка на податку                                                                                | Політика держави в області оподаткування. Політика підприємства в області оподаткування                                                              |
| Витрати на фінансування                         | Структура капіталу, вартість джерел фінансування                                                                                      | Фінансове стан підприємства та відносини з інвесторами. Рівень фінансового ризику проектних інвестицій. Умови фінансування. Дивідендна політика      |
| Витрати якості та забезпечення                  | Види і вартість заходів                                                                                                               | Інноваційність технології навчання навчання продукту. Кваліфікація персоналу. Помилки планування і реалізації. Рівень вимог Замовника                |
| Витрати на заходи щодо запобігання ризикам      | Види і вартість заходів                                                                                                               | Умови реалізації проекту. Відсутність досвіду. Категорія продукту. Помилки планування і реалізації                                                   |
| Непередбачені витрати (управлінський резерви)   | Відсоток від бюджету                                                                                                                  | Умови реалізації проекту. Характеристики проекту (масштаб, тривалість, складність). Помилки планування і реалізації                                  |
| Фонд матеріального стимулювання команди проекту | Відсоток від бюджету, підвищують та знижувальні коефіцієнти                                                                           | Мотиваційна політика. Методика формування мотиваційного фонду проекту                                                                                |
| Витрати проведення організаційних заходів       | Види і вартість заходів                                                                                                               | Організаційна культура підприємства. Мотиваційна політика. Рівень фінансування заходів                                                               |
| Втрати від інфляції                             | Темп інфляції                                                                                                                         | Політичні і економічні умови реалізації проекту                                                                                                      |

рат, а також відмінності в їх питомій вазі в загальній структурі вартості.

Слід зауважити, що як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях структура вартості проекту в сучасному розумінні управління проектами висвітлена недостатньо системно. Переважають фрагментарні підходи до її опису, які не формують універсальної моделі та не забезпечують цілісного бачення вартості проекту. У результаті практикуючи менеджери нерідко не сприймають вартість проекту як єдину, логічно впорядковану сукупність взаємопов'язаних проектних витрат.

Додаткові труднощі в управлінні вартістю зумовлені відсутністю уніфікованих методик

оцінювання обсягів використання внутрішніх ресурсів організації, задіяних у реалізації проекту. Внаслідок цього окремі витрати або взагалі не відносяться на проект, або включаються до його вартості в обсягах, що не відповідають фактичному споживанню ресурсів. Такі перекручення призводять до помилок в оцінці вартості та економічної ефективності проектів [5].

Для забезпечення коректного формування структури вартості проекту доцільно здійснити детальний аналіз видів витрат, що виникають у процесі його реалізації, з урахуванням управлінських та організаційних особливостей проектної діяльності (таблиця 1).



Результати досліджень, проведених авторами, свідчать, що в практиці формування структури вартості проекту значна частина витрат не отримує належного відображення та, як правило, не виокремлюється як самостійні елементи. Зокрема, до таких витрат належать [7, с. 162]:

- витрати на управління проектом;
- витрати на забезпечення якості;
- витрати на реалізацію заходів із запобігання та мінімізації ризиків;
- фонд матеріального стимулювання проектної команди;
- витрати на організаційні та координаційні заходи.

Оскільки зазначені види витрат мають безпосередній зв'язок із конкретним проектом і виникають у процесі його реалізації, вони повинні бути окремо ідентифіковані та включені до загальної вартості проекту. Їх віднесення до складу загальногосподарських витрат базової організації без належної деталізації призводить до спотворення фактичної собівартості проекту та знижує якість управлінських рішень.

На практиці складність виокремлення наведених витрат пояснюється передусім відсутністю чітких і уніфікованих методик їх кількісного визначення. Факт наявності таких витрат не викликає сумнівів, однак питання їх розрахунку, обліку та віднесення на конкретний проект для більшості суб'єктів управління залишається відкритим. Саме з метою заповнення цієї методологічної прогалини доцільно розглянути можливі підходи до оцінювання окремих груп витрат у системі управління вартістю проекту.

Витрати на управління проектом безпосередньо пов'язані з конкретним проектом, однак не включаються до вартості предметно-орієнтованих робіт. За своєю економічною сутністю вони відображають витрати на оплату праці членів команди управління проектом, а також організаційні та координаційні зусилля, спрямовані на досягнення запланованих результатів. Зі зростанням масштабів і складності проекту величина цих витрат закономірно збільшується.

У межах невеликих проектів такі витрати часто не розглядаються як прямі й відносяться до накладних витрат організації. Проте за наявності значної кількості проектів подібний підхід призводить до істотного зростання накладних витрат і їх формального розподілу між проектами без урахування реального споживання управлінських ресурсів, що унеможли-

лює ефективне управління даною категорією витрат.

Для кількісного визначення витрат на управління проектом доцільно використовувати показник вартості одного дня управління проектом, який розраховується як добуток трудомісткості одного дня управління (у годинах) на середньогодинну заробітну плату менеджерів, залучених до управління.

Трудомісткість одного дня управління визначається на основі середньозваженого підходу як відношення сумарних витрат часу всіх менеджерів на управління проектом до тривалості управлінського циклу в днях.

Окрім цього, застосування запропонованого підходу сприяє вирішенню проблеми нерівномірного навантаження менеджерів. Відсутність обліку фактичної управлінської зайнятості призводить до перевантаження окремих фахівців і нераціонального використання управлінського потенціалу організації. Запровадження прозорого механізму розрахунку витрат на управління проектами забезпечує можливість збалансованого розподілу навантаження між членами команди, зокрема за умови їх одночасної участі в кількох проектах.

Якість результатів проекту не формується автоматично, а потребує цілеспрямованих управлінських дій і відповідних витрат на контроль, аудит, тестування та аналітичні дослідження. Важливо враховувати, що неякісний процес реалізації проекту не здатний забезпечити високоякісний кінцевий результат. У цьому контексті доцільно розрізняти якість результату проекту та якість проекту як управлінського процесу його досягнення [6].

Сукупність витрат, спрямованих на забезпечення якості як процесу, так і результату проекту, формує так звану вартість якості. Проектний офіс відіграє ключову роль у забезпеченні якості процесу, здійснюючи контроль за дотриманням регламентованих процедур управління проектами та формуючи необхідний рівень керованості й передбачуваності отримання результатів.

У наукових дослідженнях, присвячених аналізу структури вартості якості, низка авторів пропонує виокремлювати два її ключові складники: вартість відповідності та вартість невідповідності. Такий підхід дає змогу більш системно оцінювати вплив якості на загальну вартість проекту та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Вартість відповідності охоплює витрати, пов'язані з [2]:

— запобігання виникненню відхилень характеристик результату проєкту від заданих параметрів, зокрема шляхом аналізу тенденцій, планування якості, навчання персоналу та впровадження стандартів;

— проведенням експертної оцінки, тестування та контролю якості результату проєкту і процесу його отримання на предмет відповідності встановленим вимогам і нормативам.

Вартість невідповідності включає витрати, що виникають унаслідок виявлення дефектів і відхилень, а саме:

— витрати на внутрішнє усунення помилок, коли результат проєкту ще перебуває під контролем організації та не відповідає вимогам замовника (коригувальні дії, переробка, ремонт, простої);

— витрати на зовнішнє усунення помилок, коли результат уже передано замовнику та отримано негативну оцінку (повернення продукції, компенсаційні виплати, гарантійне обслуговування або ремонт) [7, с. 163].

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що зниження фактичних витрат проєкту можливе насамперед за рахунок скорочення вартості невідповідності. В ідеальному випадку в процесі реалізації проєкту витрати на якість мають бути представлені переважно витратами відповідності. Проте на практиці це не завжди досяжно, особливо у випадках, коли результат проєкту є інноваційним або коли сама технологія його отримання є новою та недостатньо апробованою. У таких умовах наявність витрат невідповідності є об'єктивно неминучою.

Слід зазначити, що зі зростанням рівня інноваційності як результату проєкту, так і процесу його реалізації, зростають як витрати відповідності, так і витрати невідповідності, причому останні є значно складнішими для планування. Якщо ж проєкт має типовий характер для організації, формування резерву у складі вартості якості доцільно здійснювати на основі статистичних даних щодо реалізації аналогічних проєктів, за умови їх наявності.

Ігнорування витрат на забезпечення якості як результату проєкту, так і процесу його отримання призводить до недооцінки впливу якості на загальну вартість проєкту та спотворює результати економічного аналізу.

Методика визначення витрат на заходи із запобігання ризикам загалом відповідає логіці формування витрат на забезпечення якості. Під ризиком розуміють подію або сукупність об-

ставин, що можуть створити потенційну загрозу або, навпаки, можливість для проєкту. Практично кожен проєкт у тій чи іншій мірі є ризиковим, оскільки протягом усього життєвого циклу на нього впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, несприятливі дія яких може призвести до позапланових змін.

Для досягнення цілей проєкту та задоволення інтересів зацікавлених сторін необхідне системне управління ризиками, що включає їх планування, моніторинг та розроблення заходів реагування. Управління ризиками, як і будь-який управлінський процес, потребує відповідних ресурсів, а отже, має бути відображене в структурі вартості проєкту у вигляді витрат на запобігання ризикам.

Для визначення величини таких витрат доцільно:

1. сформувати систему управління ризиками проєкту (організаційну структуру, інструменти та методи);

2. визначити основні групи ризиків (технічні, економічні, соціальні, правові, екологічні тощо);

3. здійснити ідентифікацію ризиків із визначенням джерел, подій, симптомів та моментів їх прояву;

4. провести оцінку ризиків;

5. розробити заходи з їх запобігання або мінімізації;

6. визначити необхідні ресурси;

7. здійснити бюджетування заходів щодо зниження ризиків;

8. сформувати резерв бюджету на випадок прийняття, пом'якшення ризиків або виникнення непередбачуваних ситуацій [7, с. 164].

Найбільш складним етапом є формування резерву бюджету, оскільки з достатньою точністю зазвичай можна прогнозувати лише витрати на прийняття або пом'якшення ризиків. Для оцінювання резервів на непередбачувані ситуації доцільно використовувати статистику реалізації подібних проєктів, якщо така інформація доступна. Як і у випадку з витратами на якість, рівень інноваційності проєкту істотно впливає на величину витрат на управління ризиками.

Ігнорування витрат на запобігання ризикам призводить до недооцінки їх впливу на загальну вартість проєкту та підвищує ймовірність фінансових втрат.

З метою підвищення зацікавленості команди в успішній реалізації проєкту організації впроваджують різні системи мотивації, важливою складовою яких є матеріальне заохочен-

ня. З управлінської точки зору доцільно виокремлювати фонд матеріального стимулювання команди як самостійний елемент у структурі вартості проєкту. Методика його формування визначається керівництвом організації з урахуванням специфіки проєкту.

Практика свідчить, що ефективною є прив'язка системи стимулювання до дотримання бюджету проєкту. Для комерційних проєктів фонд матеріального заохочення може залежати від величини отриманого прибутку, що орієнтує команду на скорочення контрольованих витрат і зростання фінансового результату. Для некомерційних проєктів цей вид витрат також доцільно планувати, виходячи з установлених нормативів за умови виконання бюджету. З огляду на різний внесок членів команди можливе застосування системи підвищувальних і знижувальних коефіцієнтів. Усвідомлення перспективи справедливої винагороди підвищує мотивацію та ефективність командної роботи.

Проведення презентацій, ділових зустрічей, підсумкових заходів з нагоди завершення проєкту та інших організаційних подій потребує відповідного фінансування. Тому витрати на організаційні заходи мають бути чітко відображені в структурі вартості проєкту. Оскільки проєкти відрізняються за масштабами, значущістю, складністю та іншими характеристиками, рівень фінансування таких заходів також буде різним.

Коректне відображення організаційних витрат у структурі вартості дозволяє уникнути ситуацій, коли проєкти, що фактично не несли таких витрат, отримують їх у складі накладних витрат базової організації, що призводить до завищення собівартості результату. Планування цих витрат доцільно здійснювати на основі статистичних даних щодо вартості аналогічних заходів [1, с. 154].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що виокремлення витрат на управління проєктом, забезпечення якості, запобігання ризикам, матеріальне стимулювання команди та організаційні заходи як самостійних елементів структури вартості проєкту дає змогу: здійснювати контроль і аналіз динаміки цих витрат; враховувати їх при плануванні майбутніх проєктів; посилювати контроль за загальногосподарськими витратами; більш коректно визначати собівартість результатів проєкту.

Структура бюджету (вартості) проєкту формується на основі плану рахунків вартісного обліку конкретного проєкту. Бюджет може

складатися як у межах традиційного бухгалтерського плану рахунків, так і з використанням спеціально розробленого плану рахунків управлінського обліку. Практика засвідчує, що стандартного бухгалтерського плану рахунків зазвичай недостатньо, оскільки кожен проєкт має власну специфіку з позицій управління вартістю. Тому проєкти можуть використовувати індивідуалізовані плани рахунків, побудовані на базі загальноприйнятих показників управлінського обліку [2].

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, доцільно виокремити низку ключових наукових і практичних висновків, які уточнюють та доповнюють сучасні підходи до управління вартістю проєктів. Передусім у роботі сформовано найбільш повну та універсальну структуру вартості проєкту, що дає змогу комплексно розглядати сукупність проєктних витрат як цілісну систему. Запропонований підхід суттєво розширює аналітичні можливості менеджерів і економістів, дозволяючи більш обґрунтовано визначати собівартість кінцевого результату проєкту, а також підвищує точність оцінювання його економічної ефективності та доцільності реалізації.

Важливим результатом дослідження є ідентифікація та систематизація факторів, що впливають на формування вартості проєкту. Зокрема, здійснено їх класифікацію за характером зв'язку з результативним показником, що дозволяє чітко розмежувати детерміновані та недетерміновані чинники. Такий підхід створює методологічну основу для прогнозування змін вартості проєкту, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє своєчасному реагуванню на ризики, пов'язані з коливанням витрат на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Крім того, у роботі запропоновано можливі варіанти визначення окремих видів проєктних витрат, зокрема з урахуванням використання внутрішніх ресурсів організації. Це має важливе практичне значення для проєктно-орієнтованих підприємств, оскільки дозволяє уникнути спотворень у калькулюванні витрат, мінімізувати помилки їх віднесення на проєкт та забезпечити більш достовірну оцінку фінансових результатів. Запропоновані підходи можуть бути використані як у бухгалтерському, так і в управлінському обліку, що підвищує їх універсальність і прикладну цінність.

Водночас слід наголосити, що ефективне вдосконалення системи управління вартістю можливе лише за умови наявності чіткого та адекватного уявлення про структуру й динаміку витрат. Саме тому грамотне управління витратами, які формують вартість проєкту, є можливим лише за умови їх повного, коректного та детального відображення у моделях бухгалтерського й управлінського обліку. Це створює інформаційну базу для підвищення прозорості проєктної діяльності, посилює контроль за використанням ресурсів і, зрештою, сприяє зростанню ефективності реалізації проєктів у сучасних умовах господарювання.

#### Література:

1. Грицюк Ю. І., Жабич М. Р. Управління ризиками реалізації програмних проєктів Науковий вісник НАТУ України. 2018. Т. 28. № 1. С. 150—162.
2. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12—14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p.. 2020. URL: <https://surl.li/uexkns>
3. Данченко О., Кісільов О. Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 3 (79). С. 194—204. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204>
4. Лозовський, О. М., Іванцова, І. В. Інноваційний проєкт як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 723—726.
5. Охріменко О. О., Скоробогатова Н. Є., Манаєнко І. М., Яреско Р. С. 2018: Управління інноваційними проєктами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 262 с.
6. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
7. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160—165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
2. Hurina, O. V. and Chernova, A. A. (2020), "Effective cos management", The 7 th International scientific and practical conference — Eurasian scientific congress, Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain, July 12—14, Available at: <https://surl.li/uexkns> (accessed January 26, 2025).
3. Danchenko, O. and Kisilov, O. (2025), "Integration of project and process management in business in a renewable economy", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (79), pp. 194—204, <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204>
4. Lozovskyi, O. M. and Ivantsova, I. V. (2018), "Innovation project as a priority direction of modern enterprise development", Molodyi Vchenyi, vol. 2 (54), pp. 723—726.
5. Okhrimenko, O. O., Skorobohatova, N. Ye., Manaenko, I. M. and Yaresko, R. S. (2018), Upravlinnia innovatsiinykh proektamy v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii [Management of innovation projects in the context of international integration], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.
6. Bilous, S. and Kalyta, N. (2024), "Improvement of marketing activities to ensure the competitiveness of the enterprise", Ekonomika ta suspilstvo, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>.
7. Chumak, H. (2022), "Enterprise cost management: the functional aspect", Modeling the development of the economic systems, vol. 4, pp. 160—165. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 336.658

**Л. М. Яременко,**

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

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9653-7560>**І. М. Макачук,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-5660>**О. М. Паламарчук,**

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

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>**В. І. Біденко,**

аспірант 3-го року навчання, спеціальність 071 Облік і оподаткування кафедри обліку,

оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8392-1007>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.140

## **УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

**L. Yaremenko,**

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

Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

**I. Makarchuk,**

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

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

**O. Palamarchuk,**

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

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

**V. Bidenko,**

3rd year postgraduate student, specialty 071 Accounting and Taxation, Department of Accounting,

Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

### **ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION**

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління активами підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Обґрунтовано, що в сучасному економічному середовищі активи підприємства набувають ролі ключового стратегічного ресурсу, ефективне використання якого визначає фінансову стійкість, конкурентоспроможність і здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Акцентовано увагу на зростанні значення цифрових технологій у системі бухгалтерського та аналітичного забезпечення управління активами.



Розкрито еволюцію підходів до управління активами підприємства, визначено вплив цифровізації на трансформацію традиційних функцій бухгалтерського обліку, економічного аналізу та контролю. Доведено, що впровадження автоматизованих обліково-аналітичних систем, цифрових платформ і інструментів моніторингу сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення управлінських рішень, оперативності обробки даних і прозорості процесів управління активами.

У статті сформовано механізм управління активами підприємства, який базується на поєднанні теоретико-методологічних засад, чітко визначеної мети, завдань, об'єктів і суб'єктів управління, функціональних складових та сучасних інструментів. Обґрунтовано роль планування, бухгалтерського обліку, аналітичної оцінки, контролю та моніторингу у забезпеченні раціонального формування та використання активів. Визначено напрями удосконалення управління активами в умовах цифрової трансформації бізнесу, спрямовані на підвищення ефективності використання активів, мінімізацію фінансових ризиків і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Доведено, що цифрова трансформація управління активами створює передумови для оптимізації структури оборотних і необоротних активів, підвищення їх ліквідності та оборотності, а також для більш ефективного управління інвестиційними та фінансовими ресурсами підприємства. У сукупності зазначені напрями удосконалення формують цілісну систему управління активами, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності підприємств різних галузей для удосконалення системи управління активами.

The article examines the theoretical and applied aspects of enterprise asset management in the context of digital business transformation. It is argued that in the modern economic environment, enterprise assets are becoming a key strategic resource, the effective use of which determines the financial stability, competitiveness, and ability of an enterprise to adapt to dynamic changes in the external environment. Attention is focused on the growing importance of digital technologies in the system of accounting and analytical support for asset management.

The evolution of approaches to enterprise asset management is revealed, and the impact of digitalization on the transformation of traditional functions of accounting, economic analysis, and control is determined. It is proven that the introduction of automated accounting and analytical systems, digital platforms, and monitoring tools contributes to improving the quality of information support for management decisions, the speed of data processing, and the transparency of asset management processes.

The article develops a mechanism for managing enterprise assets based on a combination of theoretical and methodological principles, clearly defined goals, objectives, management objects and subjects, functional components, and modern tools. The role of planning, accounting, analytical assessment, control, and monitoring in ensuring the rational formation and use of assets is substantiated. Directions for improving asset management in the context of digital business transformation are identified, aimed at increasing the efficiency of asset use, minimizing financial risks, and strengthening the financial stability of the enterprise. It has been proven that the digital transformation of asset management creates the prerequisites for optimizing the structure of current and non-current assets, increasing their liquidity and turnover, as well as for more effective management of the enterprise's investment and financial resources. Together, these areas of improvement form a comprehensive asset management system focused on achieving the strategic goals of the enterprise's development, ensuring its financial stability, and increasing its competitiveness in the digital economy.

The results of the study are of practical importance and can be used in the activities of enterprises in various industries to improve their asset management systems.

*Ключові слова: бухгалтерський облік, управлінський облік, аналіз, контроль, планування, звітність, аналітичне забезпечення, механізм управління, фінансова стійкість, ефективність діяльності підприємства.*

*Key words: accounting, management accounting, analysis, control, planning, reporting, analytical support, management mechanism, financial stability, enterprise performance.*

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням процесів цифровізації, що істотно трансформують механізми функціонування підприємств та підходи до управління їх активами. Активи є ключовим еле-

ментом забезпечення безперервності господарської діяльності, формування фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює підвищення вимог до якості інформаційного забезпечення управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації змінюється роль бухгалтерського та аналітичного забезпечення управління активами: від

інструментів фіксації господарських операцій і ретроспективного аналізу вони поступово переходять до функцій інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, орієнтованої на прогнозування, моделювання та підтримку стратегічних управлінських рішень. Запровадження цифрових технологій, автоматизованих облікових систем, аналітичних платформ, інструментів обробки великих масивів даних зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації бухгалтерського обліку та економічного аналізу активів підприємства.

Водночас наукові дослідження у сфері бухгалтерського й аналітичного забезпечення управління активами здебільшого зосереджені на окремих інструментах або технологічних аспектах цифровізації, що не дозволяє комплексно оцінити трансформаційні процеси та їх вплив на ефективність управління активами. Недостатньо розкритими залишаються питання еволюції обліково-аналітичного забезпечення, інтеграції бухгалтерської та аналітичної інформації в єдину систему управління активами, а також адаптації цих систем до вимог цифрової економіки.

З огляду на зазначене, дослідження трансформації бухгалтерського та аналітичного забезпечення управління активами підприємства в умовах цифровізації є актуальним та має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки спрямоване на формування сучасних підходів до інформаційного забезпечення управління активами та підвищення ефективності діяльності підприємств у цифровому середовищі.

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

Наукові дослідження з питань обліково-аналітичного забезпечення управління активами підприємства мають тривалу історію, однак у сучасних працях дедалі частіше акцент зміщується на вплив цифрових технологій на організацію обліку і аналізу. Традиційні підходи до бухгалтерського обліку розглядаються як базові механізми формування достовірної інформації про активи, їх вартості, змінах і рухах, що відображаються у фінансовій звітності підприємства. У цих дослідженнях наголошується на важливості стандартизації облікових процедур, забезпеченні достовірності облікових даних та відповідності вимогам національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Вагомими є дослідження Калюги Є.В., Нікольчук Ю.М., Шірінян Л.В., Болгар Т.М., Бутинця Ф.Ф., Кужельного М.В.,

Шевчука В.О., Ловінської Л.Г., Озерана В.О., Петрука О.М., Пилипенка А.А., Драч А.В., Сопка В.В та багатьох інших.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що сучасний науковий доробок створює базу для подальших досліджень у сфері цифровізації обліково-аналітичного забезпечення. Проте питання синтезу традиційних і цифрових підходів у контексті управління активами підприємства, формування методологічних моделей та оптимальних практик потребують подальшого вивчення.

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

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління активами підприємства та визначенні напрямів його удосконалення в умовах цифрової трансформації бізнесу на основі розвитку бухгалтерського й аналітичного забезпечення з метою підвищення ефективності використання активів, мінімізації фінансових ризиків і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Управління активами є одним із ключових напрямів системи управління підприємством, оскільки саме активи формують матеріальну, фінансову та інтелектуальну основу його господарської діяльності. Від структури, обсягу, якості та ефективності використання активів залежить рівень платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку [1; 7].

Управління активами підприємства — це складний процес, який полягає у правильному формуванні та використанні активів за їх обсягом, складом, структурою із врахуванням впливу на них численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [5].

Раціональне управління активами забезпечує оптимальне залучення та використання ресурсів, сприяє підвищенню оборотності капіталу й зниженню витрат, пов'язаних із утриманням і обслуговуванням активів. Ефективне управління необоротними активами дозволяє підприємству підтримувати належний техніко-технологічний рівень виробництва, забезпечувати безперервність операційної діяльності та впроваджувати інновації. Водночас управління оборотними активами безпосередньо впливає на ліквідність підприємства, швидкість обороту коштів і здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.



Рис. 1. Механізм управління активами підприємства

Джерело: розроблено авторами особисто.

Особливої ваги управління активами набуває в умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції, коли підприємства функціонують за умов високого рівня невизначеності, обмеженості фінансових ресурсів і зростання ризиків господарської діяльності. У таких обставинах суб'єкти господарювання змушені оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту і пропозиції, технологічні виклики, а також трансформацію споживчих потреб, що безпосередньо впливає на структуру, вартість і ефективність використання активів [2].

За цих умов активи підприємства перестають розглядатися виключно як об'єкти бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Вони набувають статусу стратегічних ресурсів, які формують потенціал розвитку підприємства, визначають його конкурентні переваги та здатність до довгострокового зростання. Ефективне управління активами потребує не лише їх обліку, а й систематичного аналізу, комплексного оцінювання ефективності вико-

ристання, своєчасного виявлення неефективних або надлишкових ресурсів і прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації.

В умовах цифровізації економіки значно зростає роль нематеріальних активів, інформаційних ресурсів та інтелектуального капіталу, що додатково ускладнює процес управління активами. Це зумовлює необхідність формування сучасного бухгалтерського та аналітичного забезпечення, здатного забезпечити керівництво підприємства своєчасною, релевантною та достовірною інформацією для прийняття та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Постійний моніторинг стану активів, оцінка їх відповідності стратегічним і тактичним цілям розвитку підприємства, а також здатність швидко трансформувати структуру активів відповідно до змін зовнішнього середовища стають необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [8].



В основу ефективного управління активами підприємства має бути закладено механізм управління активами, який розглядається як цілісна, взаємопов'язана система теоретико-методологічних засад, функціональних складових та інструментів управління. Такий механізм формує концептуальну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує системний підхід до формування, розподілу та використання активів підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [3; 4].

Механізм управління активами підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на формування, використання, відтворення та підвищення ефективності активів з метою забезпечення сталого розвитку підприємства (рис. 1).

Механізм управління активами підприємства є комплексною системою, яка забезпечує ефективне формування, використання та оптимізацію всіх ресурсів підприємства. Його впровадження дозволяє досягати стратегічних і тактичних цілей, підвищувати фінансову стійкість та конкурентоспроможність, а також адаптувати підприємство до умов цифрової економіки.

Основою механізму є теоретико-методологічні засади, що формуються на базі сукупності наукових підходів, принципів, методів і інструментів. Вони забезпечують системність та наукову обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання активів і підвищення їх ефективності.

Метою механізму управління активами є забезпечення оптимальної структури та ефективного використання ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на його економічну стабільність і здатність реалізовувати довгострокові стратегії розвитку [9].

Для досягнення цієї мети визначено низку ключових завдань механізму:

1. Підвищення рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, що забезпечує його фінансову стійкість.
2. Забезпечення ефективного формування активів, що дозволяє підприємству оперативного реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Оптимізація структури оборотних і необоротних активів для підвищення їх продуктивності.
4. Мінімізація ризиків втрати вартості активів, що знижує ймовірність фінансових втрат.
5. Забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень на основі достовірних обліково-аналітичних даних.

Важливою складовою механізму управління активами підприємства є чітке визначення об'єкта та суб'єкта управління, оскільки саме їх взаємодія забезпечує цілеспрямованість, системність і результативність управлінських процесів. Об'єктом управління виступає сукупність активів підприємства, яка охоплює необоротні й оборотні активи, матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси. Саме активи формують економічний потенціал підприємства, забезпечують безперервність операційної діяльності, інвестиційний розвиток і фінансову стабільність, а отже потребують комплексного та диференційованого підходу до управління з урахуванням їх економічної природи, рівня ліквідності, ризиковості та здатності генерувати доходи.

Роль об'єкта управління полягає в тому, що активи є носіями вартості та основою створення економічних вигід, тому ефективність їх формування, використання та відтворення безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Раціональне управління різними видами активів дозволяє оптимізувати їх структуру, забезпечити баланс між ліквідністю та прибутковістю, знизити ризики втрати вартості та підвищити загальну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Суб'єктами управління активами виступають власники, керівництво підприємства, фінансові менеджери, бухгалтерська та аналітична служби, кожен з яких відіграє визначальну роль у функціонуванні механізму управління. Власники формують стратегічні цілі розвитку підприємства та визначають загальні напрями політики управління активами. Керівництво забезпечує реалізацію цих цілей шляхом прийняття управлінських рішень і координації діяльності структурних підрозділів. Фінансові менеджери відповідають за планування, оптимізацію структури активів і управління фінансовими ризиками. Бухгалтерська та аналітична служби формують інформаційну базу управління, забезпечуючи достовірний облік, аналіз, контроль і моніторинг стану та ефективності використання активів.

В основу механізму управління активами підприємства включено п'ять ключових функціональних складових, що забезпечують системність, ефективність та контрольованість управлінських процесів.

#### 1. Планування активів.

Планування активів — це процес прогнозування потреб підприємства у ресурсах, визначення їх структури та обсягів на короткостроковий і довгостроковий періоди. До основних завдань планування належать:

- визначення оптимальної структури активів для забезпечення безперервності операційної діяльності;

- прогнозування потреби у матеріальних, фінансових та нематеріальних ресурсах;

- формування бюджету та планових показників ефективності активів;

- оцінка потенційних ризиків, пов'язаних із зміною ринкових умов та технологій.

Планування активів дозволяє підприємству раціонально розподіляти ресурси, забезпечувати своєчасне поповнення запасів і досягати стратегічних цілей розвитку.

## 2. Бухгалтерський облік активів.

Бухгалтерський облік активів забезпечує системне документування та відображення руху всіх ресурсів підприємства, що є основою для управлінських рішень. Функції обліку включають:

- первинну реєстрацію надходження та вибуття активів;

- ведення аналітичного та синтетичного обліку за видами активів (необоротні, оборотні, матеріальні, нематеріальні);

- контроль за відповідністю фактичних даних обліковим записам;

- формування фінансової та управлінської звітності для керівництва.

Своєчасний та точний облік дозволяє підприємству оцінювати фінансовий стан, контролювати використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

## 3. Аналітична оцінка активів.

Аналітична оцінка активів передбачає систематичний аналіз їх ефективності, оборотності та доходності. До основних завдань аналітики належать:

- оцінка структури активів та визначення їх оптимальної пропорції;

- аналіз оборотності оборотних активів і використання необоротних активів;

- визначення рівня ліквідності та платоспроможності;

- оцінка ризиків втрати вартості активів або їх неефективного використання;

- підготовка аналітичних висновків для стратегічного та тактичного управління.

Аналітична оцінка забезпечує своєчасну і достовірну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень і оптимізації ресурсів.

## 4. Контроль та моніторинг.

Контроль і моніторинг активів — це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення збереження ресурсів та відповідність їх використання цілям підприємства. Основні напрямки контролю включають:

- перевірку відповідності фактичного стану активів плановим показникам;

- контроль цільового та економного використання ресурсів;

- регулярний моніторинг зносу, втрат та списання активів;

- своєчасне виявлення відхилень і ризиків, що впливають на ефективність діяльності.

Ефективний контроль та моніторинг забезпечують стійкість фінансового стану та захист активів від втрат, неправомірного використання або знецінення.

## 5. Регулювання та управлінські рішення.

Регулювання та управлінські рішення — це заключна складова, яка полягає у коригуванні використання активів і оптимізації їх структури на основі аналітичних даних та контролю. До ключових завдань належать:

- прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій і модернізації активів;

- оптимізація структури оборотних та необоротних активів;

- управління ризиками, пов'язаними з фінансовими та операційними аспектами;

- коригування планів та бюджетів у відповідь на зміни ринкових або внутрішніх умов.

Ця складова забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства, дозволяючи оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики та підвищувати ефективність управління активами.

Для реалізації механізму використовуються різноманітні інструменти управління, серед яких бухгалтерська та управлінська звітність, фінансові та нефінансові показники, коефіцієнтний аналіз, цифрові обліково-аналітичні системи та автоматизовані системи контролю і моніторингу.

Реалізація механізму управління активами підприємства дозволяє досягати низки важливих результатів:

1. Підвищення ефективності використання активів, що сприяє економії ресурсів та зростанню продуктивності.

2. Зміцнення фінансової стійкості, що забезпечує стійкий розвиток підприємства.

3. Зростання конкурентоспроможності на ринку завдяки ефективному використанню ресурсного потенціалу.

4. Адаптацію до умов цифрової економіки, що включає автоматизацію обліку, аналітики та контролю, підвищення оперативності управлінських рішень [6].

Напрями удосконалення управління активами відіграють ключову роль у діяльності

підприємства, оскільки забезпечують підвищення ефективності використання наявних ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. Їх реалізація сприяє оптимізації структури активів, покращенню показників ліквідності й платоспроможності, а також зниженню фінансових і операційних ризиків, пов'язаних із нераціональним використанням або втратою вартості активів.

В умовах цифрової трансформації бізнесу напрями удосконалення управління активами забезпечують підвищення якості обліково-аналітичної інформації, оперативність прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Вони створюють інформаційну основу для стратегічного і тактичного планування, дозволяють своєчасно виявляти резерви зростання ефективності діяльності та сприяють узгодженості між фінансовими, виробничими й управлінськими процесами.

Напрями удосконалення управління активами підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу полягають у комплексному впровадженні сучасних цифрових технологій, інноваційних управлінських підходів та модернізації обліково-аналітичного забезпечення. Насамперед актуальним є цифровізація бухгалтерського та управлінського обліку активів шляхом використання інтегрованих ERP-систем, хмарних платформ і автоматизованих облікових рішень, що забезпечує оперативність, точність та прозорість інформації про стан і рух активів.

Важливим напрямом є посилення аналітичної складової управління активами через застосування інструментів бізнес-аналітики, великих даних та прогнозного аналізу, що дозволяє оцінювати ефективність використання активів, виявляти приховані резерви та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Паралельно доцільним є впровадження систем моніторингу та контролю в реальному часі, які забезпечують зниження ризиків втрати вартості активів і підвищують рівень фінансової безпеки підприємства.

Окремим напрямом удосконалення виступає оптимізація структури активів на основі цифрових моделей управління, що передбачає використання симуляційних і сценарних підходів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє підвищенню ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах динамічного ринку.

Не менш важливим є розвиток цифрових компетентностей управлінського та обліково-аналітичного персоналу, що забезпечує ефективне використання сучасних інформаційних систем і формування якісної інформаційної бази для управління активами. У сукупності зазначені напрями створюють передумови для підвищення ефективності використання активів, зростання конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до вимог цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки управління активами підприємства набуває стратегічного значення та потребує переосмислення традиційних підходів до бухгалтерського й аналітичного забезпечення. Активи розглядаються не лише як об'єкти обліку, а як ключові ресурси забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Трансформація бухгалтерського та аналітичного забезпечення управління активами зумовлена впровадженням цифрових технологій, автоматизованих облікових систем і аналітичних платформ, які розширюють інформаційні можливості управління та підвищують якість управлінських рішень. У сучасних умовах бухгалтерський облік і економічний аналіз виконують інтеграційну функцію, формуючи єдину інформаційно-аналітичну основу для планування, контролю, моніторингу та регулювання використання активів.

Обґрунтовано доцільність формування механізму управління активами підприємства як цілісної системи теоретико-методологічних засад, функціональних складових та інструментів управління. Визначено, що ефективне функціонування такого механізму забезпечує оптимізацію структури активів, підвищення їх оборотності та доходності, мінімізацію ризиків втрати вартості, а також зміцнення ліквідності й платоспроможності підприємства.

Запропонований підхід до структурування механізму управління активами, який охоплює планування, бухгалтерський облік, аналітичну оцінку, контроль, моніторинг і прийняття управлінських рішень, дозволяє забезпечити системність та узгодженість управлінських процесів. Використання сучасних цифрових обліково-аналітичних інструментів створює передумови для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення адаптивності підприємства до умов цифрової економіки.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що удосконалення управління активами на основі трансформації бухгалтерського та аналітичного забезпечення є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств, їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних моделей цифрового управління активами та оцінювання їх впливу на результати господарської діяльності підприємств різних галузей.

#### Література:

1. Ковальчук Н.О., Федішин М.П., Жаворонко А.В. Теоретичні аспекти аналізу складу, структури активів та джерел їх фінансування. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 23. С. 64—69. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2019/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/14.pdf) (дата звернення: 17.01.2026).
2. Кремень О.І., Мосійчук Р.А., Кремень В.М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства. Бізнесінформ. 2020. № 8. С. 202—210.
3. Кубецька О.М., Остапенко Т.М., Палешко Я.С. Управління оборотними активами підприємства в особливих умовах. Бізнес Інформ. 2022. №8. С. 159—165.
4. Левковець Н.П., Бабич А.М., Турпак Т.Г., Наконечна С.А., Гуцалюк О.І. Управління оборотними активами в системі фінансових відносин сучасного підприємства. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/429> (дата звернення: 22.01.2026).
5. Лотюк М.В. Управління активами підприємства. Економічні студії. 2017. №1 (14). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709335.pdf>. (дата звернення: 22.01.2026).
6. Нікольчук Ю., Драч А. Фінансовий механізм управління активами підприємства. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 63—70.
7. Олійник Т.О., Мірошніченко О.В. Основні напрями підвищення ефективності управління активами. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 21. С. 73—77. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2014/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/16.pdf) (дата звернення: 22.01.2026).
8. Паламарчук О.М., Яременко А.М., Скрипник Р.Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. Формування ринкових відносин в Україні. № 1. 2025. С. 90—96.
9. Яременко А.М., Макаrchuk І.М. Бурдонос А.І., Біденко В.І. Аналіз та управління активами сучасного підприємства. Агросвіт. № 4. 2025. С. 139—145.

#### References:

1. Koval'chuk, N.O., Fedyshyn, M.P. and Zhavoronok, A.V. (2019), "Theoretical aspects of the analysis of the composition, structure of assets and sources of their financing", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 64—69, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2019/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/14.pdf) (Accessed 17.01.2026).
2. Kremen', O. I., Mosijchuk, R. L. and Kremen', V. M. (2020), "Comprehensive analysis of the effectiveness of enterprise asset management", *Biznesinform*, vol. 8, pp. 202—210.
3. Kubetska, O.M. Ostapenko, T.M. and Paleshko, Ya.S. (2022), "Enterprise working capital management under special conditions", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 159—165.
4. Levkovets', N.P., Babych, L.M., Turpak, T.H. and Nakonechna, S.A., Hutsaliuk O.I. (2025), "Management of current assets within the financial relations system of a modern enterprise", available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/429> (Accessed 22.01.2026).
5. Lotiuk, M.V. (2017), "Enterprise asset management", *Ekonomichni studii*, vol. 1 (14), available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709335.pdf>. (Accessed 22.01.2026).
6. Nikol'chuk, Yu. and Drach, A. (2024), "Financial mechanism for managing enterprise assets", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 2(07). pp. 63—70.
7. Olijnyk, T.O. and Miroshnychenko, O.V. (2014), "Basic directions of increase of efficiency of management of assets", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 73—77, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2014/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/16.pdf) (Accessed 22.01.2026).
8. Palamarchuk, O.M., Yaremenko, L.M. and Skrypnyk, R.Ye. (2025), "Business digitalization: new opportunities for strategic management of enterprises in conditions of economic instability", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 90—96.
9. Yaremenko L.M., Makarchuk I.M. Burdonosm L.I. and Bidenkom V.I. (2025), "Analysis and management of assets of a modern enterprise", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 139—145.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Процеcеновано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 005.336.1:005.591.6

**М. М. Демидова,**к. е. н., доцентка, доцентка кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0820-5874>**Р. Р. Островська,**

здобувачка першого (бакалаврського) ступня вищої освіти

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5396-0496>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.148

## **РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ ДО ЗМІН**

M. Demydova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

R. Ostrovska,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

### **DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CAPACITY IN THE CONTEXT OF ADAPTATION OF AGRIBUSINESS TO CHANGE**

У статті досліджено розвиток управлінського потенціалу агробізнесу в умовах трансформацій зовнішнього середовища, зумовлених війсьними загрозами, кліматичними ризиками та системними ресурсними обмеженнями, що істотно ускладнює процес ухвалення управлінських рішень. Управлінський потенціал розглянуто як стратегічний ресурс адаптації аграрних підприємств, який формується через поєднання професійних компетенцій, аналітичних здібностей і самоменеджменту керівника. Обґрунтовано значення інтегровано-адаптивного стилю управління, що забезпечує гнучкість, збереження керованості та стабілізацію бізнес-процесів. Акцентовано увагу на ролі самомотивації, саморегуляції та психоемоційної стійкості керівника в умовах підвищеного управлінського навантаження. Доведено доцільність упровадження цифрових технологій у систему самоменеджменту як інструменту оптимізації робочого часу, підвищення якості аналітичної підтримки управлінських рішень і зниження ризиків дезорганізації діяльності. Узагальнено, що розвиток цифрових компетенцій керівника сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій і посиленню адаптаційного потенціалу агробізнесу в умовах тривалої воєнної нестабільності.

The article explores the development of agribusiness managerial potential in the context of external environmental transformations caused by military threats, climate risks, and systemic resource constraints. It is substantiated that prolonged instability significantly complicates managerial decision-making, as uncertainty, information complexity, and the speed of changes in the production environment increase. It is determined that under such conditions, managerial potential should be regarded as a strategic resource for adapting agricultural enterprises to change and maintaining stability. Particular attention is paid to managers' self-management, as it serves as a fundamental mechanism for stabilizing managerial behavior under crisis conditions in agricultural enterprise management. The role of professional competencies, analytical abilities, and psycho-emotional stability of managers is revealed, as these factors directly affect the effectiveness of managerial decisions in agribusiness during crises. The approaches to forming an integrated adaptive management



style are generalized; this style is implemented through the delegation of authority, flexible responses, and support for the manageability of business processes within agricultural enterprises. The psycho-emotional factors of managerial activity are analyzed, since constant pressure and responsibility for resources create a high level of managerial workload in agribusiness. It is shown that the development of self-regulation, self-control, and self-motivation is necessary, as these qualities reduce the risks of destabilizing labor collectives in agricultural enterprises. The feasibility of integrating digital management tools into the self-management system is substantiated, as this optimizes working time and managerial workload under crisis conditions.

A conceptual framework for the development of an agricultural manager's managerial potential is proposed, formed through the integration of organizational, behavioral, and self-managerial components within the modern agribusiness system. It is demonstrated that the combination of analytical thinking, leadership, and digital solutions strengthens the adaptive capacity of agribusiness to external transformations under conditions of military instability. It is concluded that, in wartime conditions, managerial potential becomes a leading mechanism for maintaining the effectiveness and continuity of agricultural enterprises in Ukraine. It is emphasized that managers' self-management ensures the consistency of managerial decisions, stabilizes teams, and increases the sustainability of business processes in agricultural enterprises in the long-term development perspective.

*Ключові слова: управлінський потенціал, самоменеджмент керівника, агробізнес, адаптація до змін, цифрові інструменти управління, антикризове управління.*

*Keywords: managerial potential, manager self-management, agribusiness, adaptation to change, digital management tools, anti-crisis management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний агробізнес функціонує в умовах тривалої нестабільності, зумовленої воєнними діями, кліматичними змінами, ресурсними обмеженнями та високою ринковою волатильністю, що ускладнює забезпечення безперервності аграрного виробництва. Трансформаційні зрушення охоплюють соціально-трудова, виробничі, логістичні, фінансові процеси, внаслідок чого зростає значущість внутрішньої здатності підприємств до адаптації. За таких умов вирішальну роль відіграє рівень розвитку управлінського потенціалу, який забезпечує узгодження стратегічних цілей з операційними рішеннями та реагування на ризики.

Водночас традиційні підходи до формування управлінського потенціалу в агробізнесі виявляються недостатньо ефективними через зростання викликів системної дестабілізації, зокрема, війни. Також впливають фактори інформаційної складності, інертність управлінських моделей та обмежена орієнтація на дані. Відтак впливи непереборних сил, дефіцит аналітичних інструментів і підвищене психоемоційне навантаження на керівників посилюють управлінські ризики та знижують якість рішень, що і обумовлює проблематику статті. За цих обставин актуалізується необхідність наукового обґрунтування напрямів розвитку управлінського потенціалу агробізнесу з урахуванням поєднання цифрових інструментів і людського чинника як механізму адаптації до сучасних викликів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В наукових напрацюваннях когорти вчених відображені і теоретичні й прикладні аспекти формування, факторів зміцнення та розвитку управлінського потенціалу агробізнесу. Зокрема, роботи А. Б. Брутман, О. А. Грішнєвої, Н. Г. Калужної, Н. В. Корж, О. А. Лактіонова, В. Я. Маречика, Г. А. Партіна, Л. М. Прокопшин-Рашкевича, А. М. Турило, Л. В. Шаульської, С. А. Шпака та інших. У наукових дослідженнях управлінський потенціал розглядається, переважно, як системна категорія, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, ефективне використання людських ресурсів у такий спосіб, щоб утримати конкурентні позиції агропідприємства. Втім ускладнення соціально-економічних процесів, воєнні ризики, зростання інформаційного навантаження та психоемоційного тиску на управлінців зумовлюють необхідність переосмислення ролі управлінського потенціалу в агробізнесі.

Враховуючи сучасні виклики, недостатньо дослідженими залишаються питання поєднання управлінських компетенцій, самоменеджменту, цифрових інструментів і поведінкових чинників у забезпеченні результативності управління аграрними підприємствами. Цим обумовлено потребу в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на зміцнення управлінського потенціалу агробізнесу з урахуванням нестійких умов середовища.

**ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку управлінського потенціалу аграрних підприємств через удосконалення організації праці впровадженням цифрових рішень, а також розвиток самоменеджменту керівників для підвищення адаптивності агробізнесу до трансформаційних змін.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний агробізнес функціонує в умовах тривалої нестабільності, спричиненої воєнними діями, змінами у кліматі, ресурсними обмеженнями та високою ринковою волатильністю. Війна істотно ускладнила ухвалення управлінських рішень у системі агробізнесу через дефіцит ресурсів, трансформацію ринкових взаємодій і зміну інституційних умов підтримки. За таких умов традиційні підходи до формування потенціалу системи менеджменту втрачають результативність, що актуалізує перехід до нових векторів, орієнтованих на збереження адаптацію до змін, виробничої спроможності та продовольчої безпеки. Наразі ускладнення набору чинників зовнішнього середовища, руйнування звичних механізмів функціонування виробничих систем, посилюють роль саме управлінського потенціалу агробізнесу. За таких умов вирішальне значення набуває внутрішня спроможність керівника підприємства до адаптації, яка напряду визначається рівнем сформованості його управлінської суб'єктності. Тобто управлінська ланка є відповідальна за розробку антикризових моделей господарювання аграрних підприємств на основі узгодження стратегічних цілей із операційними рішеннями шляхом оптимального перерозподілу ресурсів під впливом кризи.

Водночас традиційні підходи до формування потенціалу в менеджменті агробізнесу виявляються недостатньо ефективними через зростання інформаційної складності та швидкості змін. Зокрема, негативний вплив здійснюють під час війни:

- інертність управлінських моделей,
- обмежена орієнтація на дані,
- низька швидкість реагування на зовнішні збурення,
- фрагментарне залучення цифрових продуктів,
- недостатня інтеграція соціально орієнтованих управлінських інструментів [1].

В практиці агробізнесу виявлено, що обмежений доступ до якісних даних, дефіцит аналітичних інструментів і перевантаження менед-

жерів значно підсилюють управлінські ризики. За умов затяжної невизначеності, воєнних ризиків і порушення сталих виробничо-логістичних процесів особливої актуальності набуває питання удосконалення наукової організації управлінської праці, стилю керівництва та впровадження сталих моделей самоменеджменту. Так, встановлено, що стійкість підприємств у кризових умовах формується завдяки фактичному і потенційному рівням професійних компетенцій управлінців, шляхом розвитку їх аналітичних здібностей, організаційної гнучкості та здатності до антикризового мислення. Наразі для аграрного сектору ця залежність є особливо вираженою, оскільки управлінські рішення приймаються з урахуванням тривалих виробничих циклів, сезонності, природних ризиків і зовнішніх обмежень, що не піддаються прямому контролю. Відтак управлінський потенціал набуває ознак стратегічного ресурсу, який визначає здатність підприємства забезпечувати відновлення, розвиток у довгостроковій перспективі.

Наукові дослідження дозволяють виділити декілька пріоритетних компонентів управлінського потенціалу, зокрема професійні компетенції управлінців щодо знань галузевої специфіки, економіки, технологій агровиробництва, стратегічного планування, а також мотиваційного менеджменту й психології управління. В управлінні бізнес-процесами важливим елементом для керівника залишається організаційна спроможність агробізнесу, котра відображена в умінні структурувати процеси, координувати діяльність підрозділів і забезпечувати виконання рішень у складних умовах. Відтак аналітична складова якісних характеристик менеджера пов'язана зі здатністю працювати з даними, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Оскільки на розвиток агробізнесу впливає серія трансформаційних змін, що формуються під тиском воєнних, ґрунтового-кліматичних, економічних чинників, то прогнозування результатів господарської діяльності суттєво ускладнюється. Переважно науковці погоджуються у думці, що управлінський потенціал у цьому контексті виступає основою інтеграції різнорідних факторів виробничого середовища агробізнесу в процесі обґрунтованості управлінських рішень з метою зменшення рівня невизначеності [4, 6].

Варто наголосити, що адаптаційний механізм аграрного менеджменту у воєнних умовах передбачає відхід від жорстких ієрархічних моделей управління та перехід до більш децентралізованих форм прийняття рішень. Звідси управлінський потенціал проявляється через

здатність керівника здійснювати вивірене делегування повноважень на основі оцінювання професійної підготовки, управлінських і психологічних якостей персоналу, його спроможності організовувати роботу підрозділів, координувати бізнес-процеси та зберігати ефективність управління в умовах стресу й виробничої невизначеності.

Зважаючи на те, що пріоритетом у воєнних умовах є збереження контролю над реалізацією рішень шляхом організації працездатності персоналу та мінімізації дестабілізаційних чинників, то необхідно окреслити сутність психоемоційної стійкості керівника, як складової управлінського потенціалу. Об'єктивно, що постійний тиск, відповідальність за збереження персоналу й ресурсів, а також необхідність прийняття рішень у кризових ситуаціях формують високий рівень психологічного навантаження. Так, виробничі ризики проявляються у порушенні строків сівби й догляду за посівами через обстріли, мінування полів, кліматичні аномалії та дефіцит техніки. Зокрема, ресурсні обмеження охоплюють нестачу ресурсів для аграрного виробництва, що унеможливає дотримання технологічних вимог відповідно до технологій вирощування культур. Невизначеність зовнішнього середовища в агробізнесі посилюється воєнними загрозами та пошкодженням внутрішньої логістичної інфраструктури України, зокрема морських портів, залізничних вузлів, елеваторних потужностей, автомобільних шляхів і енергетичних об'єктів. Порушення роботи цих елементів спричиняє перебої транспортування сільськогосподарської продукції, дефіцит рухомого складу, зростання вартості перевезень і затримки виконання контрактних зобов'язань. Додатковий вплив мають регуляторні зміни, пов'язані з коригуванням податкових умов, програм державної підтримки, експортних правил і валютного регулювання, що ускладнює прогнозування результатів господарської діяльності. Кадрові ризики зумовлені мобілізацією, міграцією працівників, демотивацією, професійним вигоранням і низькою оплатою праці, що ускладнює збереження кадрового ядра агропідприємства [1, 3].

У сукупності зазначені виробничі, ресурсні, логістичні та кадрові чинники підсилюють психоемоційне навантаження на управлінський персонал, що за відсутності належних реакцій здатне призводити до дестабілізації трудових колективів і зниження керованості бізнес-процесів. Встановлено, що управлінці з розвиненими лідерськими якостями та навичками емоційного самоконтролю здатні підтримувати мо-

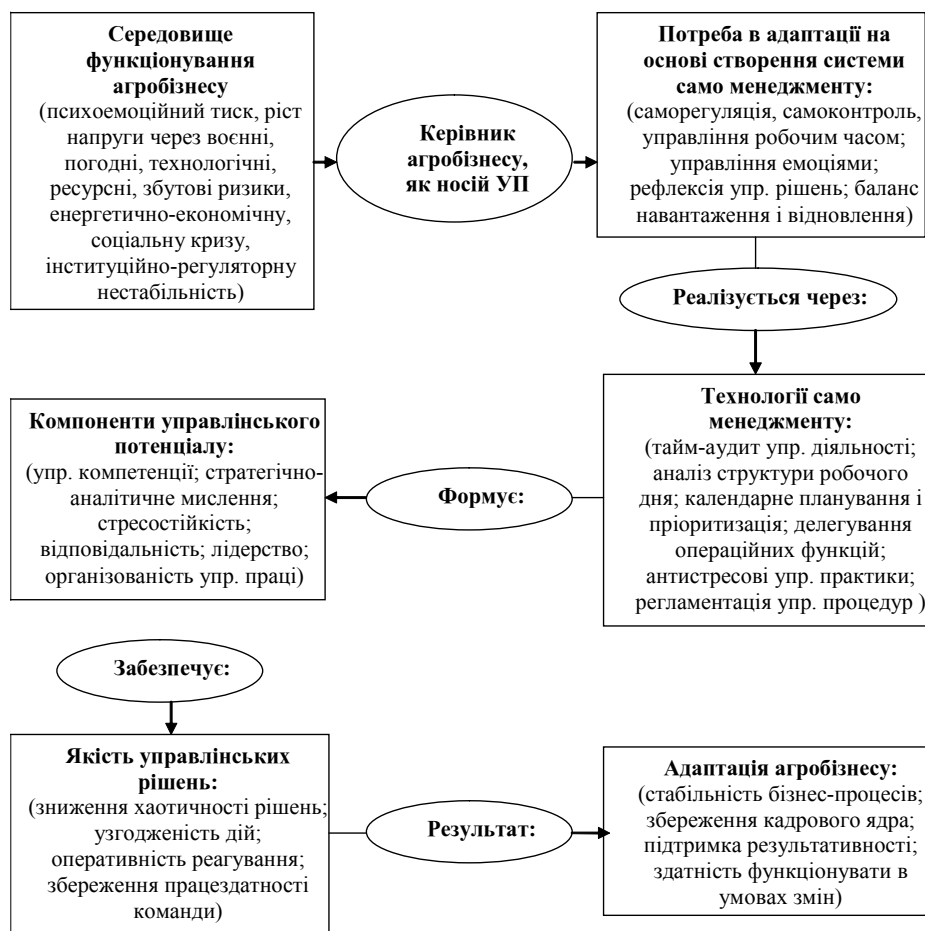
тивацію працівників і знижувати ризики дестабілізації трудових колективів.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні керівником індивідуального інтегровано-адаптивного стилю управління, орієнтованого на саморегуляцію, стресостійкість і підтримку організаційної стабільності в умовах підвищеної невизначеності. Такий стиль проявляється у здатності менеджера до саморегуляції поведінки, управління стресами, критичними ситуаціями, залучення технік конфлікт— та стрес-менеджменту. Наразі турбулентність середовища вимагає підтримки авторитету на основі особистісної стійкості керівника, формування згуртованості колективу реальними механізмами матеріальної і моральної підтримки, доповненими прозорою, послідовною управлінською комунікацією. Так, об'єднання працівників в межах агропідприємств у воєнних умовах забезпечується регулярним інформуванням про актуальні та потенційні ризики, наданням рекомендацій щодо способів вирішення виробничих задач, а також оптимальним розподілом ресурсів із поясненням мотивів кожного управлінського кроку. Тобто у кризових ситуаціях саме передбачуваність дій керівника знижує рівень тривожності персоналу та формує відчуття організаційної безпеки.

Доведено, що стабілізація управлінської поведінки в межах адаптації до галузевої специфіки аграрного виробництва найкраще досягається поєднанням регламентованості управлінських процедур із гнучкістю реагування на виробничі та зовнішні загрози. В агробізнесі це реалізується шляхом чіткої формалізації управлінських функцій відповідно до технологічних етапів виробництва, закріплення зон відповідальності за планування, контроль і коригування операційних процесів, а також узгодження управлінських рішень із технологічними картами та виробничими регламентами. Таким чином зменшується хаотичність управлінських дій і знижується емоційне перевантаження керівника.

Встановлено, що важливою складовою саоменеджменту керівника є балансування робочого навантаження, яке в умовах стресу набуває особливої актуальності. Зокрема, доречним є застосування методики аналізу структури робочого часу, зокрема цифрові практики трекінгу й аналізу продуктивності, що дозволяє виявити непродуктивні витрати часу, надмірну концентрацію управлінських функцій та джерела хронічної напруги. На підставі такого аналізу керівник може оптимізувати розподіл управлінських завдань, посилити делегування, зменшити кількість ситу-





**Рис. 1. Концептуальна схема розвитку управлінського потенціалу аграрного менеджера на основі самоменеджменту в умовах змін**

Джерело: сформовано авторами на підставі [1, 3, 4].

ацій, що потребують екстрених рішень. Наразі виявлено, що здатність керівника до самомотивації є визначальною характеристикою управлінського потенціалу в кризових умовах. У агробізнесі самомотивація ґрунтується на усвідомленні професійної відповідальності за збереження виробничого процесу та людського капіталу. Зокрема, підтримка внутрішньої мотивації досягається через формування коротко- і середньострокових управлінських цілей, регулярну оцінку досягнутих результатів і фокусування на керованих елементах діяльності навіть за умов загальної нестабільності. При цьому самоконтроль керівника виступає базовою умовою психоемоційної підтримки персоналу. Зокрема, дотримання управлінських процедур, фіксація управлінських рішень у планових документах і стримування імпульсивних реакцій через зростання психоемоційного навантаження на керівників і фахівців аграрних підприємств, що знижує якість рішень і стійкість управлінських процесів.

Отже розвиток управлінського потенціалу аграрного менеджера на основі інструментів самоменеджменту за кризи наведено на рисунку 1.

Таким чином потреба в адаптації управління актуалізує формування системи самоменеджменту керівника як бази стабілізації управлінської поведінки в кризових умовах. При цьому саморегуляція і самоконтроль реалізуються через рефлексію управлінських рішень, зокрема аналіз прийнятих дій, їх наслідків і коригування подальших управлінських кроків.

Для підвищення якості управління робочим часом та фіксації структур управлінського навантаження запропоновано практиками агробізнесу використовувати цифрові системи тайм-трекінгу, такі як Clockify або Toggl Track. Для календарного планування рекомендовано залучати

програмні інструменти Google Calendar з розподілом блоків часу/time blocking, Microsoft Outlook Calendar тощо.

До ефективних проектних планерів, призначених для структуризації, фіксації, пріоритизації, контролю виконання робочих завдань найкраще підходять цифрові продукти типу Trello — канбан-дошка для розподілу і відстеження виконання завдань або Asana, що дозволяє структурно бачити завдання, терміни, залежності між ними з метою оптимізації робочого часу. Антистресові управлінські практики включають делегування операційних функцій, регламентацію процедур та контроль навантаження з використанням корпоративних календарів. Узагальнено, що застосування зазначених технологій формує управлінський потенціал, підвищує якість рішень, сприяє адаптації агробізнесу до змін. Крім цього ефективною є інтеграція технік зниження стресу, наприклад медитаційних додатків Calm або Headspace, що підсилює психоемоційну стійкість керівників і сприяє кращому балансу робочого навантаження та відновлення [2, 5].

Відтак окреслена схема розвитку управлінського потенціалу на базі самоменеджменту формує стратегічно-аналітичне мислення, відповідальність, лідерство та організованість, котрі підсилюють якість управлінських рішень за кризи. Таким чином, застосування зазначених цифрових інструментів і технологій є виправданим шляхом підвищення адаптивності агропідприємства до зовнішніх змін і збереження його результативності під час тривалих змінних викликів.

У контексті адаптації агробізнесу до змін управлінський потенціал доцільно розглядати як сукупність компетенцій і знань, але переважно спиратись на організаційно-поведінкову систему, що визначає якість праці керівника. Встановлено, що форми керівництва та індивідуальний стиль управління впливають на керованість персоналу, дисципліну виконання рішень і стійкість внутрішніх комунікацій у ситуаціях невизначеності. Відтак суттєвим елементом розвитку управлінського потенціалу виступає науково — обґрунтована організація праці аграрного менеджера. Тобто вона повинна охоплювати регламентацію визначених робочих процедур, раціоналізацію інформаційних потоків, планування робочого часу та стандартизацію прийняття рішень в умовах тиску змін. При цьому важливою складовою є організація робочого місця та простору управління, включно з плануванням приміщень, правилами розподілу функціональних зон, мінімізацією відволікань і створенням умов для безперервної аналітичної роботи. В агробізнесі потрібно враховувати сезонність польових робіт, метеозалежність виробничих операцій, просторову розосередженість угідь і нерегламентований робочий режим керівника.

Відтак зроблено висновок, що формування ефективної діяльності аграрних менеджерів оптимально підсилюється використанням технічних засобів управління, що включають цифрові системи планування, комунікацій і контролінгу, які знижують навантаження та підвищують точність управлінських дій. Разом із тим управлінська праця в агробізнесі завжди містить високий рівень оперативної міжособистісної взаємодії. У цьому контексті розвиток управлінського потенціалу має включати компетенції роботи з конфліктами, вміння стимулювати й коригувати поведінку персоналу, зокрема технічного, а також коректно застосовувати критику як інструмент управління. Наразі конфлікти в діяльності агроменеджера часто виникають через залежність від зміни факторів погоди, відбувається напруженість у забезпеченості необхідними ресурсами згідно виявлених прогалин у фітосанітарному стані посівів. Водночас в умо-

вах війни організація управлінської праці ускладнюється перебоями мобільного зв'язку, сигналами повітряної тривоги, ракетними та дронними обстрілами, що спричиняє розриви комунікацій і зростання напруженості. За таких обставин очікування працівників трансформуються у потребу стабільного управлінського супроводу, мотиваційної підтримки, постійного контакту з керівником і впевненості у його здатності оперативно реагувати та допомагати.

Враховуючи окреслене до складу управлінського потенціалу доцільно інтегрувати знання поведінки людей у конфліктних ситуаціях, навички їх ранньої діагностики та застосування прийомів деескалації. Водночас значущими залишаються стратегія і тактика взаємодії в конфліктних умовах, коли керівник обирає модель поведінки залежно від рівня ризику, важливості завдання та емоційного стану команди, з утриманням лідерського авторитету. Запропоновано використовувати комплекс практик самоменеджменту аграрних менеджерів, зокрема техніки саморегуляції, управління стресом, відновлення уваги, дихальні вправи, когнітивні вправи розвитку інтелектуального потенціалу та методи стимулювання творчого мислення. Застосування зазначених практик спрямоване на підтримку психофізіологічного ресурсу, запобігання емоційному виснаженню й перевантаженню відповідальністю, а також на збереження здатності до інтелектуального аналізу, творчої перебудови процесів і пошуку альтернативних управлінських рішень за дефіциту ресурсів.

Отже, розвиток управлінського потенціалу в контексті адаптації агробізнесу до змін має включати взаємопов'язаний комплекс організаційних, поведінкових складових, компонентів само менеджменту та управління конфліктами, які формуються під впливом воєнної нестабільності, ресурсних обмежень, сезонності виробництва та високої невизначеності зовнішнього середовища. Також в антикризовій концепції розвитку управлінського потенціалу інтеграція з цифровими інструментами зазначених складових формує стійкість та керованість агробізнесу в умовах підвищеної турбулентності (рис. 2).

Таким чином обґрунтовано модель розвитку управлінського потенціалу агробізнесу, формування якої зумовлюється трансформаційними викликами зовнішнього середовища. У відповідь на дію цих чинників активізуються управлінські компетенції, організація управлінської праці, самоменеджмент, стресостійкість, аналітичне й стратегічне мислення, лідерство та відповідальність керівника.



**Рис. 2. Модель розвитку управлінського потенціалу агробізнесу в умовах трансформаційних змін**

Джерело: авторська розробка.

Встановлено, що реалізація управлінського потенціалу найбільш ефективним чином може здійснюватися через систему управлінських механізмів, що охоплюють ергономіку й дизайн управлінської праці, управління конфліктами, мотивацію персоналу, самоконтроль, антистресовий менеджмент і використання цифрових управлінських інструментів. У результаті забезпечується адаптація агропідприємства до умов змін, підвищується стійкість бізнес-процесів, підтримується операційна безперервність, узгодженість і своєчасність управлінських рішень та збереження результативності діяльності. Подальший моніторинг і оцінювання досягнутих ефектів забезпечують коригування управлінських механізмів і формування наступного, більш якісного та

результативного циклу розвитку управлінського потенціалу на основі накопиченого управлінського досвіду.

Відтак за повномасштабної війни управлінський потенціал агробізнесу трансформується з інструмента підвищення конкурентоспроможності у головний механізм виживання та збереження його функціональної цілісності. Воєнні ризики, знищення або обмеження доступу до виробничих ресурсів, мінування сільськогосподарських угідь і порушення логістичних маршрутів істотно змінюють параметри управлінського середовища. За таких умов саме здатність управлінського персоналу швидко переорієнтовувати виробничі процеси, коригувати плани та приймати рішення в умовах дефіциту інформації визначає адаптаційну спроможність агробізнесу. При цьому управлінський потенціал у кризовому середовищі реалізується передусім через антикризові управлінські функції, які включають оцінювання ризиків, сценарне планування та оперативну перебудову організаційних процесів. Для аграрних підприємств це означає необхідність постійного перегляду виробничих програм з урахуванням доступності ресурсів, стану ґрунтів, водних обмежень і кадрового забезпечення. У цьому контексті управлінці, які володіють інструментами самоменеджменту, розвиненими аналітичними та організаційними здібностями, здатні мінімізувати втрати навіть у разі порушення технологічних регламентів і скорочення виробничих потужностей.

Відтак самоменеджмент керівника аграрного підприємства в умовах війни слід розглядати як системну складову управлінського потенціалу, яка через стабілізацію управлінської поведінки, самомотивацію та самоконтроль забезпечує психоемоційну підтримку персоналу, підвищує стійкість управлінських рішень і сприяє адаптації агробізнесу до змін.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що управлінський потенціал агробізнесу в умовах війни набуває статусу стратегічного ресурсу, який визначає здатність підприємства зберігати керованість, виробничу спроможність і функціональну цілісність. Доведено, що традиційні управлінські підходи в аграрному секторі втрачають результативність через зростання інформаційної складності, ресурсних обмежень, логістичних порушень та підвищеної волатильності зовнішнього середовища. При цьому

му доведено, що адаптаційна спроможність агропідприємств напряму залежить від рівня сформованості управлінських компетенцій керівника, його аналітичних здібностей, організаційної гнучкості та здатності до антикризового мислення. Виявлено, що виробничі, ресурсні, логістичні та кадрові ризики в сукупності підсилюють психоемоційне навантаження на управлінський персонал і за відсутності саморегуляції призводять до дестабілізації трудових колективів. Обґрунтовано доцільність розвитку інтегровано-адаптивного стилю управління, заснованого на самоменеджменті, стресостійкості, вивіреному делегуванні повноважень і використанні цифрових управлінських інструментів. Визначено, що впровадження практик наукової організації управлінської праці, тайм-менеджменту, цифрового планування й аналітики сприяє підвищенню якості управлінських рішень і стійкості бізнес-процесів.

Подальші дослідження планується зосередити на розвитку самоменеджменту керівників аграрних підприємств, формуванні управлінських компетенцій, адаптованих до галузевої специфіки, на базі використання відповідних цифрових технологій.

#### Література:

1. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. Ефективна економіка. (Електронне видання). 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 21.12.2025).
2. Малюта Л., Малиновський А. LEAN-менеджмент як драйвер конкурентоспроможності агробізнесу в умовах турбулентності ринків продовольства. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 2. С. 381—394. (дата звернення 25.01.2026).
3. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. Хмельницький. 2024. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/429/422> (дата звернення: 25.01.2026).
4. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. Економіка АПК. 2010. № 21. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2010/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/11.pdf) (дата звернення 20.01.2026).
5. Скічко О. Теоретичні та прикладні аспекти інтелектуалізації управління виробничим потенціалом аграрних підприємств. // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ.

конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]; [оргком.: Репіна І. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2025. С. 711—714. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2003261-1b84-46fa-bf33-459a54c379e4/content> (дата звернення 27.01.2026).

6. Чорна Л.О., Піщик О.В., Матяш О.Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 59—63. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2021/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf) (дата звернення 25.01.2026).

#### References:

1. Horobets', N.M. (2025), "Adaptive strategy of agricultural management in the system of anti-crisis response and agribusiness recovery", *Efektivna ekonomika* vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (accessed at 21.12.2025).
2. Maliuta, L. and Malinovs'kyj, A. (2025), "LEAN management as a driver of agribusiness competitiveness in turbulent food markets", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 35 (2), pp. 381—394.
3. Ostakhov, O. Larina, T. Halyts'kyj, O. (2024), "Theoretical and practical aspects of managing the human resources potential of an agricultural enterprise in modern conditions", *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, Khmel'nyts'kyj, available at: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/429/422> (accessed at 25.01.2026).
4. Pylypenko, O.S. (2010), "Assessment of the management potential of agricultural enterprises in terms of their strategic orientation", *Ekonomika APK* vol. 21, available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2010/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/11.pdf) (accessed at 20.01.2026).
5. Skichko, O. (2025), "Theoretical and applied aspects of intellectualization of management of the production potential of agricultural enterprises", *Innovatsijne pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku* [X International Scientific-Practical Conference], The Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, pp. 711-714, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2003261-1b84-46fa-bf33-459a54c379e4/content> (accessed at 27.01.2026).
6. Chorna, L.O. Pischyk, O.V. Matiash, O.Yu. (2021), "Evolutionary development of the enterprise's management potential", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 59—63, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2021/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf) (accessed at 25.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Прорецензовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 338.242

**А. В. Тодощук,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>**В. М. Шкоропад,**

аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5558-1009>**О. В. Нога,**

аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1240-1994>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.156

## РЕПУТАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ЯК НЕФОРМАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ВОЄННОГО СТАНУ

A. Todoshchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

V. Shkoropad,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

O. Noha,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

### REPUTATION ECONOMICS AS AN INFORMAL INSTITUTION OF AN ECONOMY UNDER MARTIAL LAW

У статті здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до аналізу репутації в межах нової інституційної економіки, економіки довіри, теорії трансакційних витрат і теорії репутації. Розкрито еволюцію уявлень про репутацію як економічну категорію та обґрунтовано доцільність її інтерпретації як неформального інституту функціонування економіки воєнного стану. Систематизовано ключові ознаки репутаційної економіки та визначено її функціональну роль у подоланні інформаційної асиметрії, зниженні трансакційних витрат і стримуванні опортуністичної поведінки економічних агентів. Проаналізовано специфіку дії репутаційних механізмів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах ослаблення формальних інститутів. Запропоновано концептуальну динамічну модель репутаційної економіки в умовах воєнного стану, яка відображає взаємодію її ключових елементів, наявність позитивних і негативних зворотних зв'язків, часові лаги формування репутації та вплив репутаційних шоків.

Martial law fundamentally transforms the conditions under which economic systems operate, leading to the degradation or significant weakening of formal institutions, including contract law, financial markets, insurance mechanisms, and logistics infrastructure. Under such circumstances, traditional instruments of economic coordination lose their effectiveness, while increasing uncertainty, information asymmetry, and a deficit of trust among economic agents become key constraints on economic activity. This necessitates the search for alternative mechanisms capable of ensuring the stability of economic interaction under conditions of limited effectiveness of formal rules of the game.



In this context, reputation economics is considered as an informal institution of the wartime economy that performs a compensatory function with respect to weakened formal institutions. Reputation is transformed from an auxiliary market tool into an independent economic resource that facilitates trust formation, reduces transaction costs, and restrains opportunistic behavior by economic actors. These processes are particularly significant in the sphere of foreign economic activity, where limited legal protection and enforcement guarantees are offset by reputational signals, repeated interactions, and social norms of responsibility.

The theoretical conceptualization of reputation economics is grounded in the principles of new institutional economics, the economics of trust, transaction cost theory, and reputation theory. The proposed dynamic model of reputation economics under wartime conditions reflects the nonlinear interaction of its key elements, the presence of positive and negative feedback loops, time lags in reputation formation, and the impact of reputational shocks caused by military, political, or informational events. The results obtained may be used to substantiate corporate reputation management strategies, enhance the resilience of foreign economic activity, and form institutional prerequisites for post-war economic recovery.

*Ключові слова: неформальні інститути; довіра; інформаційна асиметрія; транзакційні витрати; зовнішньоекономічна діяльність; інституційна стійкість.*

*Keywords: informal institutions; trust; information asymmetry; transaction costs; foreign economic activity; institutional resilience.*

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

В умовах війни відбувається деградація або суттєве послаблення формальних економічних інститутів, таких як контрактне право, гарантії виконання зобов'язань, фінансові ринки, страхування та логістичні механізми. За таких умов традиційні інструменти економічної координації втрачають ефективність, що, своєю чергою, зумовлює пошук альтернативних механізмів забезпечення економічної взаємодії.

Одним із таких дієвих механізмів є репутаційна економіка, яка в умовах воєнної нестабільності трансформується з допоміжного ринкового інструменту у неформальний інститут економіки країни воєнного стану, що забезпечує відтворення довіри, зниження ризиків і підтримку зовнішньоекономічної активності підприємств.

За таких обставин зростає роль неформальних інституційних механізмів, здатних частково компенсувати обмежену дієздатність формальних правил економічної взаємодії. Особливої значущості набуває репутація як економічна категорія, що виконує функцію сигналу надійності суб'єктів господарювання в умовах високої інформаційної асиметрії та обмежених можливостей правового захисту. Водночас у науковій літературі репутаційна економіка переважно розглядається в умовах стабільних ринків, тоді як її функціонування та інституційна роль у воєнній економіці залишаються не-

достатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність теоретичного осмислення репутаційної економіки як самостійного неформального інституту, що забезпечує стійкість економічних зв'язків і зовнішньоекономічної діяльності підприємств у період воєнної нестабільності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі проблематика репутації та довіри розглядається переважно в межах інституційної теорії, теорії інформаційної асиметрії та поведінкової економіки. Класичні праці Д. Норта [11, 12] та О. Вільямсона [18] заклали теоретичні засади аналізу інститутів як формальних і неформальних правил економічної взаємодії, підкресливши роль довіри та соціальних норм у зниженні транзакційних витрат. У цьому контексті репутація розглядається як важливий неформальний механізм координації економічної поведінки в умовах обмеженої ефективності формальних інститутів.

Значний внесок у розвиток теорії репутації зробили дослідження М. Спенса [15] та Дж. Акерлофа [1], в яких репутація інтерпретується як сигнал якості в умовах інформаційної асиметрії. Подальший розвиток цих ідей відображений у працях К. Фомбруна [5, 6], де репутація розглядається як стратегічний нематеріальний актив підприємства, що впливає на конкурентні позиції, інвестиційну привабливість і стійкість бізнесу. У межах мікроеко-

номічних досліджень репутаційні механізми також аналізуються як інструмент дисциплінування учасників ринку та забезпечення повторюваності економічних взаємодій.

Окремий науковий напрям сформувався навколо дослідження неформальних інститутів у політичній та економічній системах (Г. Хелмке, С. Левітські), де наголошується на їх компенсаторній ролі в умовах інституційної слабкості держави. Водночас у публікаціях міжнародних організацій (ОЕСД, Світовий банк) питання довіри та репутації здебільшого розглядаються опосередковано — у зв'язку з глобальними ланцюгами доданої вартості, інвестиційним кліматом та стійкістю економік до кризових шоків.

Разом з тим, попри наявність значного масиву досліджень, у науковій літературі недостатньо опрацьованими залишаються питання функціонування репутаційної економіки саме в умовах воєнного стану. Зокрема, бракує системних досліджень, які б:

- розглядали репутацію не лише як актив або ринковий сигнал, а як самостійний неформальний інститут воєнної економіки;
- аналізували механізми трансформації репутаційних відносин у ситуації деградації формальних інститутів;
- вивчали вплив репутаційних шоків, часових лагів і зворотних зв'язків на стійкість зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- поєднували інституційний, поведінковий і зовнішньоекономічний підходи в єдиній концептуальній моделі.

Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних підходів до дослідження репутаційної економіки в умовах війни.

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

Обґрунтувати репутаційну економіку як неформальний інститут економіки воєнного стану, визначити її функції, механізми дії та роль у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємств у період війни.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені воєнними діями, істотно змінюють умови функціонування економічних систем і, відповідно, поведінку суб'єктів господарювання. В умовах підвищеної невизначеності, руйнування виробничих і логістичних ланцюгів, ослаблення правових та фінансових механізмів забезпечення контрактних зобов'язань зростає

значення альтернативних інструментів економічної координації. Адже традиційні формальні інститути, які в мирний час забезпечують передбачуваність і стабільність економічної взаємодії, у воєнний період часто втрачають свою ефективність або функціонують фрагментарно.

За таких умов особливої актуальності набувають неформальні інститути, що ґрунтуються на соціальних нормах, довірі, репутаційних механізмах і повторюваності економічних взаємодій. Саме вони забезпечують мінімально необхідний рівень координації між економічними агентами в середовищі високих ризиків і обмежених гарантій. Це зумовлює необхідність звернення до міждисциплінарної теоретичної бази, яка поєднує положення інституційної економіки, економіки довіри, теорії транзакційних витрат та економіки репутації.

У межах дослідження зазначені теоретичні підходи розглядаються не ізольовано, а як взаємодоповнювальні елементи єдиної аналітичної рамки, що, своєю чергою, дає змогу пояснити механізми заміщення формальних правил гри неформальними інституційними конструкціями в умовах воєнної економіки. Особливу увагу приділено ролі репутації як економічного феномена, який у кризових і воєнних умовах трансформується з допоміжного чинника ринкової поведінки у стійкий інституційний механізм зниження ризиків і забезпечення довіри. Це створює теоретичні підстави для подальшого аналізу репутаційної економіки як неформального інституту воєнної економіки.

Як зазначає Дуглас Норт, в основі нової інституційної економіки функціонують певні інституції як "...обмеження, сформовані людьми, що структурують політичну, соціальну та економічну взаємодію". Вони включають як формальні правила (закони, власність), так і неформальні обмеження (норми, традиції, моральні зобов'язання), які впливають на поведінку економічних агентів [11]. Ці інституції є необхідними, оскільки вони зменшують невизначеність і ризик у взаємодії; впливають на транзакційні витрати та створення довгострокових контрактів; визначають економічну продуктивність та конкурентоспроможність.

Д. Норт також підкреслює, що саме комбінація формальних правил і неформальних норм створює середовище, в якому відбуваються економічні процеси. В умовах воєнного стану формальні інституції стають менш надійними, і роль неформальних норм значно зростає [12].

Ф. Фукуяма у дослідженні "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity" аргумен-

тує, що довіра між людьми і підприємствами є фундаментальним підґрунтям економічної діяльності. Високий рівень довіри зменшує потребу у дорогих формальних механізмах контролю (контракти, судові рішення), що знижує транзакційні витрати і стимулює економічне зростання [7]. У контексті війни, коли формальні гарантії слабшають, довіра стає ключовим "нематеріальним ресурсом" для підтримки зовнішньоекономічної діяльності та стратегічних партнерств.

В рамках нової інституційної економіки Олівер Вільямсон розвиває ідею про те, що організації та ринки існують для мінімізації транзакційних витрат (витрат на пошук інформації, укладення контрактів, моніторинг виконання) [18]. Саме в умовах воєнного стану такі витрати часто зростають через невизначеність, розриви у ланцюгах постачань і юридичну нестабільність. У цих умовах репутація стає механізмом зниження витрат, оскільки зменшує потребу у дорогих формальних гарантіях.

У численних дослідженнях в напрямку репутаційної економіки наголошується, що репутація є економічним механізмом, який впливає на довіру і сприяє співпраці між контрагентами. Відтак, репутація використовується як інструмент оцінювання контрагентів. Вона служить сигналом якості та надійності у взаємодіях, де формальні гарантії слабкі або відсутні. Разом з тим, ринки формують репутаційні механізми для клієнтів і партнерів, щоб зменшити асиметрію інформації і моральні ризики. Це, своєю чергою, підсилює ідею, що репутація може діяти як "інституційний заміник" формальних правил, особливо у кризових або воєнних середовищах [3].

Сучасні дослідження в галузі нової інституційної економіки показують, що довіра є невід'ємною частиною інституційної структури, яка суттєво зменшує ризики опортунізму і невизначеності, посилює соціальний капітал і підтримує кооперацію. Отже, інституції здатні вирішувати проблему недовіри, але сама недовіра обмежує ефективність інституцій. Ця суперечливість особливо важлива в екстремальних умовах, наприклад, під час війни, коли формальні механізми захисту контрактів і прав власності слабшають [8].

Таким чином з огляду на зростання ролі неформальних інститутів у забезпеченні стабільності економічних взаємодій в умовах інституційної невизначеності, особливої наукової уваги потребує феномен репутації. У цьому контексті доцільно звернутися до аналізу теоретичних підходів до трактування репутації

в економічній літературі, що дає змогу систематизувати наукові уявлення про її функції, механізми формування та економічні наслідки.

У 1982 році дослідження Д. Крепса та Р. Вілсона "Reputation and Imperfect Information" стали фундаментальним внеском у розуміння цінності репутації в економіці через призму теорії ігор. У цій моделі репутація виникає як механізм подолання проблеми недосконалої інформації в багатократних взаємодіях. Наприклад, коли контрагенти не можуть передбачити поведінку один одного, репутація надає їм сигнали про ймовірну поведінку партнера на основі попередньої історії. Таким чином "добра" репутація слугує стимулом для співпраці й може домінувати над заздалегідь прагматичними вигодами від опортуністичної поведінки [9]. Це зумовлює економічну цінність репутації, оскільки вона впливає на очікувану поведінку у постійних чи повторюваних діях, де формальні інституційні гарантії відсутні чи слабкі.

Своєю чергою, Луїс Кабрал у праці "The Economics of Trust and Reputation" зазначає, що репутація виступає механізмом для вирішення проблеми довіри, яка характерна для транзакцій із асиметричною інформацією. Репутаційні сигнали сприяють зменшенню ризику опортунізму і невідомості про поведінку партнерів, що є особливо важливим в умовах ризикових ринкових відносин без використання жорстких формальних контрактів [3]. Тобто там, де формальні правила гри слабкі або неідеальні, репутаційні механізми стають "соціальними правилами" взаємодії.

У сучасній літературі поняття "репутації" розглядається дещо ширше. Воно включає як індивідуальні, так і колективні (інституційні) репутації, що є важливими чинниками ринкової поведінки. Наприклад, аналізуючи важливість репутації на онлайн-ринках, як в eBay чи в інших платформах, варто зазначити, що репутація продавця прямо впливає на рішення покупців та цінову поведінку, забезпечуючи довіру навіть без формальних контрактів чи гарантій [16]. Це ще раз підкреслює те, що репутація — не просто імідж, а економічний ресурс, що має вагу у ринковому ухваленні рішень.

Теоретичні праці з оцінки стандартів якості К. Шапіро також пов'язані з проблемами інформації і довіри. Автор зазначає, що коли споживачі не можуть безпосередньо перевірити якість товару, то саме стандарти і репутаційні сигнали служать механізмом забезпечення якості і знижують інформаційну асиметрію [14]. Це надзвичайно важливо для зовнішньоекономічного контексту, де контра-



**Таблиця 1. Ключові ознаки репутаційної економіки як неформального інституту**

| №   | Ознака репутаційної економіки | Змістова характеристика                                                                                                                     | Прояв в умовах воєнного стану                                               |
|-----|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Неформальний характер         | Репутаційна економіка не закріплена у вигляді формалізованих норм або правових актів, але реально впливає на економічну поведінку суб'єктів | Посилиться роль неформальних домовленостей та оцінок надійності підприємств |
| 2.  | Регулятивна функція           | Формує очікування економічних агентів щодо поведінки контрагентів і допустимих стратегій взаємодії                                          | Замінює або доповнює формальні механізми регулювання контрактів             |
| 3.  | Сповіщувальний механізм       | Репутація слугує інформаційним сигналом про якість, надійність та добросовісність підприємства                                              | Компенсує дефіцит достовірної інформації в умовах високих ризиків           |
| 4.  | Економічна цінність           | Репутація виступає нематеріальним активом, який впливає на доступ до ринків, ресурсів і партнерств                                          | Стає джерелом конкурентних переваг за обмеженого доступу до фінансів        |
| 5.  | Неформальна санкційність      | Порушення репутаційних норм призводить до економічних втрат без застосування формальних санкцій                                             | Репутаційні втрати мають швидкий і часто незворотний характер               |
| 6.  | Адаптивність                  | Репутаційні механізми швидко реагують на зміни зовнішнього середовища                                                                       | Забезпечують гнучкість економічної взаємодії в умовах війни                 |
| 7.  | Міжнародний характер          | Репутація формується та діє поза межами національних юрисдикцій                                                                             | Полегшує інтеграцію у міжнародні ринки та ланцюги вартості                  |
| 8.  | Зниження транзакційних витрат | Скорочує витрати на перевірку, контроль і забезпечення виконання зобов'язань                                                                | Дає змогу укладати угоди за мінімальних формальних гарантій                 |
| 9.  | Кумулятивність                | Репутація накопичується в результаті повторюваних взаємодій                                                                                 | Історія поведінки підприємства набуває вирішального значення                |
| 10. | Безпековий вимір              | Репутаційна економіка зменшує стратегічні та операційні ризики                                                                              | Підвищує стійкість підприємств до воєнних і ринкових шоків                  |

Джерело: сформовано авторами на основі [1—19].

генти оцінюють компанію не за наявністю фізичних гарантій, а саме через репутаційні сигнали.

Сучасні роботи здебільшого узагальнюють концепції корпоративної репутації як стратегії, що формує довіру всередині та поза межами організації й має наслідки для конкурентоспроможності. Наприклад, у дослідженнях К. Мони та ін. зазначено, що репутація впливає на фінансові результати, стейкхолдерів та на стратегічну поведінку організації. Автори пропонують інтеграційний підхід до дослідження, який об'єднує різні школи та думки про репутацію [10]. Це, своєю чергою, підтверджує, що репутація — це не лише маркетинговий інструмент, а повноцінна економічна категорія, яку можна вимірювати, моделювати і застосовувати як стратегічний ресурс.

В умовах воєнної економіки, коли формальні правила господарювання зазнають трансформації або функціонують з обмеженою ефективністю, репутаційні механізми набувають інституційного характеру. Це актуалізує необхідність переходу від теоретичного аналізу до виділення системних ознак репутаційної економіки як неформального інституту, що забезпечує стабільність економічної взаємодії (Табл. 1).

**Таблиця 2. Зв'язок репутаційної економіки із зовнішньоекономічною діяльністю**

| Ключова ознака репутаційної економіки | Прояв у сфері ЗЕД                                                                                 | Значення в умовах економіки воєнного стану                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Репутація як економічний актив        | Визначає доступ до міжнародних ринків, партнерів, фінансування та контрактів                      | Репутація українських компаній компенсує підвищені внутрішньодержавні ризики |
| Сповіщувальна функція репутації       | Репутація виступає сигналом надійності для іноземних контрагентів за умов інформаційної асиметрії | Зменшує недовіру до бізнесу з країни, що перебуває у стані війни             |
| Зниження транзакційних витрат         | Скорочує витрати на перевірку, страхування та контрактне забезпечення                             | Полегшує укладання ЗЕД-контрактів без надмірних гарантій                     |
| Неформальний інституційний вплив      | Репутаційні норми замінюють формальні механізми контролю                                          | Формальні інститути працюють нестабільно або із затримками                   |
| Міжнародний характер репутації        | Репутація формується та діє незалежно від національної юрисдикції                                 | Дає змогу інтегруватися у глобальні ланцюги вартості                         |
| Санкційність репутаційних втрат       | Репутаційні порушення ведуть до виключення з міжнародних ринків                                   | Репутаційні втрати для бізнесу є критичнішими за фінансові                   |
| Кумулятивність репутації              | Історія виконання контрактів визначає майбутні ЗЕД-можливості                                     | Довгострокова поведінка важливіша за короткострокові вигоди                  |
| Безпековий компонент                  | Репутація знижує геополітичні, контрактні та логістичні ризики                                    | Підвищує економічну стійкість експортерів                                    |

Джерело: сформовано авторами на основі [1—19].

Таким чином, репутаційна економіка у період воєнного стану набуває рис стійкого неформального інституту, що виконує регулятивні, сигнальні та безпекові функції, забезпечуючи економічну взаємодію за умов обмеженої дії формальних правил гри. Виокремлені ознаки репутаційної економіки як неформального інституту потребують подальшої конкретизації у площині зовнішньоекономічної діяльності підприємств. З метою ілюстрації механізмів інституційного впливу репутації на функціонування ЗЕД підприємств доцільно розглянути взаємозв'язок репутаційної економіки із зовнішньоекономічною діяльністю, що узагальнено в таблиці 2.

Проведений аналіз свідчить, що наявні теоретичні підходи не забезпечують цілісного уявлення про механізми функціонування репутаційної економіки в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність розроблення концептуальної моделі, яка інтегрує положення інституційної економіки, теорії репутації та економіки довіри (Рис. 1). Запропонована концептуальна модель демонструє, що в умовах воєнної економіки репутація трансформується з допоміжного поведінкового чинника у системоутворюючий неформальний інститут, який забезпечує координацію економічної поведінки, знижує рівень невизначеності та підтримує функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Чим вищий рівень репутації економічного агента в умовах воєнного стану, тим нижчими є очікувані ризики для контрагентів, що підвищує довіру та сприяє розширенню зовнішньоекономічної діяльності. Це петля репутаційного підсилення. Разом з тим, важливою характеристикою репутаційної економіки є наявність часової затримки між фактичними економічними результатами та їх репутаційним відображенням, тобто часового лагу ( $\Delta t$ ).

Негативні сигнали (порушення контрактів, санкційні ризики, інформаційні атаки) запускають самопідсилювальний спад довіри. І це, відповідно петля репутаційного гальмування. Варто врахувати те, що репутація формується повільно, через часовий лаг, але може руйнуватися швидко, як відповідь на репутаційний шок.

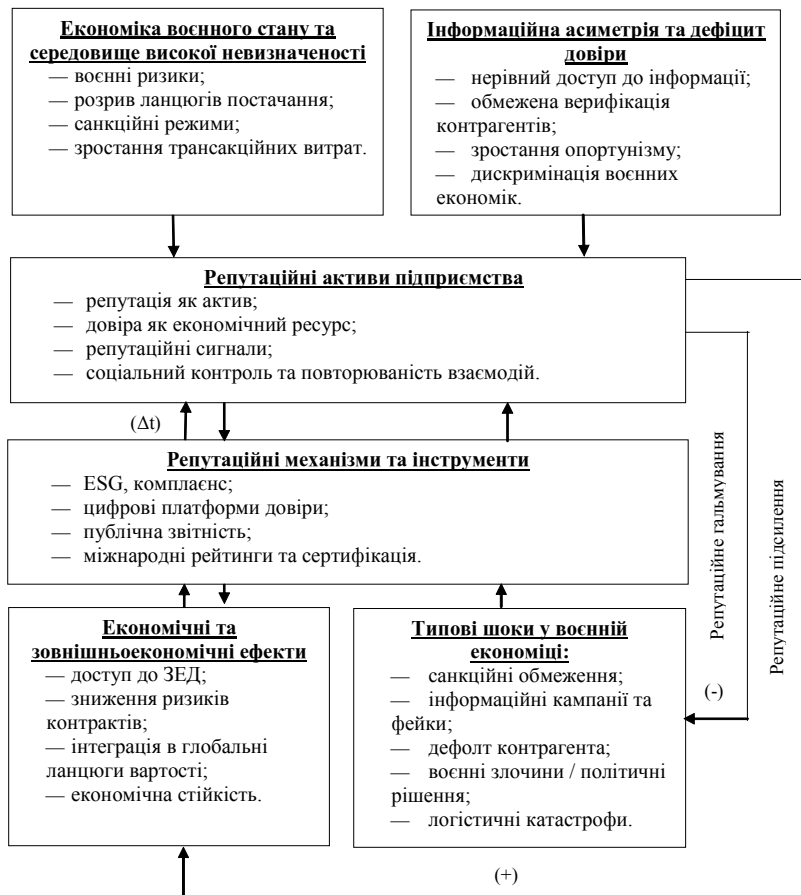


Рис. 1. Концептуальна динамічна модель репутаційної економіки в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами на основі [1—19].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Умови воєнної економіки формують середовище, в якому ефективність формальних інститутів економічної взаємодії істотно знижується, а ключовим обмеженням стає дефіцит довіри та зростання інформаційної асиметрії. За таких умов репутація набуває властивостей економічного ресурсу, що виконує координаційну функцію та забезпечує можливість відтворення господарських зв'язків навіть за відсутності повноцінних правових і фінансових гарантій.

Функціонування репутаційної економіки у воєнних умовах характеризується динамічним і нелінійним характером. Репутаційні ефекти формуються поступово, мають часову затримку та залежать від накопиченого досвіду економічних взаємодій, водночас залишаючись вразливими до репутаційних шоків, зумовлених воєнними, політичними або інформаційними подіями. Це пояснює асиметрію між швидкістю формування та втрати довіри і визначає підвищені ризики економічної поведінки у кризових умовах.

Отримані результати свідчать, що в умовах війни репутаційна економіка фактично виконує функцію інституційного замітника формальних правил гри, знижуючи трансакційні витрати, стримуючи опортуністичну поведінку та підвищуючи передбачуваність економічних рішень. Особливо виразно ця функція проявляється у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де обмежені можливості правового захисту компенсуються репутаційними сигналами та довірою до економічних агентів.

Практичне використання результатів дослідження полягає у можливості застосування репутаційних механізмів як інструменту підвищення стійкості підприємств на зовнішніх ринках, формування довгострокових партнерств та зниження ризиків контрактних відносин у період воєнного стану. Виявлені закономірності можуть бути використані при розробленні стратегій зовнішньоекономічної діяльності, інституційної підтримки бізнесу та програм післявоєнного відновлення економіки.

#### Література:

1. Akerlof G. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488—500. URL: <https://www.jstor.org/stable/1879431>.
2. Bromley D. B. Relationships between Personal and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*. 2001. Vol. 35, No. 3/4. P. 316—334. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560110382048/full/html>.
3. Cabral L. The Economics of Trust and Reputation. New York: New York University, Stern School of Business, 2005. URL: [https://pages.stern.nyu.edu/lcabral/reputation/Reputation\\_June05.pdf](https://pages.stern.nyu.edu/lcabral/reputation/Reputation_June05.pdf).
4. Dasgupta P. Trust as a Commodity. In: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: University of Oxford, 2000. URL: <https://www.nuffield.ox.ac.uk/users/dasgupta/Trust.pdf>.
5. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 441 p. URL: <https://archive.org/details/reputationrealiz0000fomb>.
6. Fombrun C. J., Shanley M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, No. 2. P. 233—258. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256324>.
7. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995. 457 p. URL: <https://www.simonand-schuster.com/books/Trust/Francis-Fukuyama/9780684825250>.
8. Keefer P. Trust and New Institutional Economics. In: *Encyclopedia of New Institutional Economics*. Cham: Springer, 2025. Chapter 37. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_37).
9. Kreps D. M., Wilson R. Reputation and Imperfect Information. *Journal of Economic Theory*. 1982. Vol. 27, No. 2. P. 253—279. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jetheo/v27y1982i2p253-279.html>.
10. Money K., Saraeva A., Garnelo-Gomez I., Pain S., Hillenbrand C. Corporate Reputation Past and Future: A Review and Integration of Existing Literature and a Framework for Future Research. *Corporate Reputation Review*. 2017. Vol. 20, No. 3—4. P. 193—211. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0034-3>.
11. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/AAE1E27DF8996E24C5DD07EB79BBA7EE>.
12. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, No. 1. P. 97—112. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.5.1.97>.
13. OECD. *Shocks, Risks and Global Value Chains: Insights from the OECD METRO Model*. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/cc5f63d4-en>.
14. Shapiro C. Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*. 1983. Vol. 98, No. 4. P. 659—679. URL: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/98/4/659/1865595>.
15. Spence M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87, No. 3. P. 355—374. URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:qjecon:v:87:y:1973:i:3:p:355-374>.
16. Tadelis S. Seller Reputation. *Foundations and Trends in Microeconomics*. 2025. Vol. 4, No. 3. P. 273—351. DOI: <https://doi.org/10.1561/07000000027>.
17. Walker K. A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature. *Corporate Reputation Review*. 2010. Vol. 12, No. 4. P. 357—387. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2009.26>.
18. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38, No. 3. P. 595—613. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.3.595>.

19. World Bank. Global Economic Prospects. June 2022. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>.

#### References:

1. Akerlof, G. A. (1970), "The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, no. 3, pp. 488—500, Available at: <https://www.jstor.org/stable/1879431> (Accessed 25 Jan 2026).

2. Bromley, D. B. (2001), "Relationships between personal and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3/4, pp. 316—334, Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560110382048/full/html> (Accessed 25 Jan 2026).

3. Cabral, L. (2005), *The economics of trust and reputation*, New York University, Stern School of Business, New York, USA, Available at: [https://pages.stern.nyu.edu/lcabral/reputation/Reputation\\_June05.pdf](https://pages.stern.nyu.edu/lcabral/reputation/Reputation_June05.pdf) (Accessed 25 Jan 2026).

4. Dasgupta, P. (2000), "Trust as a commodity", *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, University of Oxford, Oxford, UK, Available at: <https://www.nuffield.ox.ac.uk/users/dasgupta/Trust.pdf> (Accessed 25 Jan 2026).

5. Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, Available at: <https://archive.org/details/reputationrealiz0000fomb> (Accessed 25 Jan 2026).

6. Fombrun, C. J. and Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 2, pp. 233—258, Available at: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256324> (Accessed 25 Jan 2026).

7. Fukuyama, F. (1995), *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, New York, Available at: <https://www.simonandschuster.com/books/Trust/Francis-Fukuyama/9780684825250> (Accessed 25 Jan 2026).

8. Keefer, P. (2025), "Trust and new institutional economics", *Encyclopedia of New Institutional Economics*, Springer, Cham, Chapter 37. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_37)

9. Kreps, D. M. and Wilson, R. (1982), "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, vol. 27, no. 2, pp. 253—279, Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/jetheo/v27y1982i2p253-279.html> (Accessed 25 Jan 2026).

10. Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S. and Hillenbrand, C. (2017), "Corporate

reputation past and future: a review and integration of existing literature and a framework for future research", *Corporate Reputation Review*, vol. 20, no. 3—4, pp. 193—211. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0034-3>

11. North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, Available at: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/AAE1E27DF8-996E24C5DD07EB79BBA7EE> (Accessed 25 Jan 2026).

12. North, D. C. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no. 1, pp. 97-112, Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.5.1.97> (Accessed 25 Jan 2026).

13. OECD (2020), *Shocks, risks and global value chains: insights from the OECD METRO model*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/cc5f63d4-en> (Accessed 25 Jan 2026).

14. Shapiro, C. (1983), "Premiums for high quality products as returns to reputations", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, no. 4, pp. 659—679, Available at: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/98/4/659/1865595> (Accessed 25 Jan 2026).

15. Spence, M. (1973), "Job market signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, no. 3, pp. 355—374, Available at: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:qjecon:v:87:y:1973:i:3:p:355-374> (Accessed 25 Jan 2026).

16. Tadelis, S. (2025), "Seller reputation", *Foundations and Trends in Microeconomics*, vol. 4, no. 3, pp. 273—351. <https://doi.org/10.1561/07000000027>

17. Walker, K. (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature", *Corporate Reputation Review*, vol. 12, no. 4, pp. 357—387, Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2009.26> (Accessed 25 Jan 2026).

18. Williamson, O. E. (2000), "The new institutional economics: taking stock, looking ahead", *Journal of Economic Literature*, vol. 38, no. 3, pp. 595—613, Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.3.595> (Accessed 25 Jan 2026).

19. World Bank (2022), *Global Economic Prospects*. World Bank, Washington, DC, Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets> (Accessed 25 Jan 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 13.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 657

С. В. Візіренко,

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

Національний університет "Одеська юридична академія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8163-7411>

М. І. Сідор,

к. ю. н., доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового права,

Національний університет "Одеська юридична академія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3217-1707>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.164

## ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ

S. Vizirenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics  
and Management, National University "Odesa Law Academy"

M. Sidor,

PhD in Juridical Sciences, Associate Professor, Department of Administrative  
and Financial Law, National University "Odesa Law Academy"

### ACCOUNTING IN ACCORDANCE WITH INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS: FINANCIAL CONTROL TOOLS FOR MANAGEMENT

У статті узагальнено ключові інструменти МСФЗ, які підсилюють фінансовий контроль для управління: оцінка за справедливою вартістю (IFRS 13) для відображення актуальної ринкової ціни активів і зобов'язань; амортизована собівартість і ефективна ставка відсотка (IFRS 9) для коректного розподілу фінансових доходів та витрат; модель очікуваних кредитних збитків (IFRS 9) для проактивного управління кредитним ризиком; правила хеджування для узгодження ризико орієнтованих стратегій з обліком; класифікація фінансових інструментів як основа прийняття рішень щодо тримання, продажу чи хеджування; механізми консолідації та об'єднань бізнесу для контролю групових потоків і ліквідності. Пояснено, які переваги ці інструменти надають управлінню: підвищення прозорості, покращення управління ризиками, підтримка прийняття рішень та контроль витрат і ефективності.

Визначено головні практичні вимоги для ефективного імплементатії: формалізовані політики оцінювання, автоматизація обчислень у інформаційних системах, посилення внутрішніх контролів, підвищення компетенцій персоналу та інтеграція фінансової і управлінської звітності. Окреслено основні бар'єри — технічні (ІТ), часові та кадрові, а також відмінності між МСФЗ і національним податковим обліком.

У висновку підкреслено, що МСФЗ формують потужний набір інструментів фінансового контролю, але їхня дієвість залежить від системної реалізації: адекватні політики, ІТ підтримка, внутрішні процедури та професійні компетенції.

The implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) aims to increase the transparency, comparability, and quality of financial information, which creates the conditions for effective financial control by management. However, in practice, many businesses face barriers that prevent IFRS accounting from automatically becoming an effective management control tool. The main problems are the mismatch between financial accounting and management needs, the complexity of calculating estimates and judgments under IFRS, delays in preparing reports, and insufficient integration with management information. In addition, the lack of adequate information systems, weak internal controls, and a lack of staff competence lead to risks of misinterpretation of indicators, the inability to promptly track deviations from the budget, and the inability to make timely management decisions.

Therefore, the problem lies not only in transitioning to IFRS as a set of standards, but in creating a comprehensive system-processes, IT tools, internal controls, and competencies—that will enable management to use IFRS financial accounting as a practical tool for financial control and decision-making.

The article summarizes the key IFRS tools that strengthen management's financial control: fair value measurement (IFRS 13) to reflect the current market price of assets and liabilities; amortized cost and effective interest rate (IFRS 9) to correctly allocate financial income and expenses; expected credit loss model (IFRS 9) for proactive credit risk management; hedging rules to align risk-oriented strategies with accounting; classification of financial instruments as a basis for decisions on holding, selling, or hedging; consolidation and business combination mechanisms to control group flows and liquidity.

The advantages these tools offer management are explained: increased transparency, improved risk management, decision support, and control over costs and efficiency.

The main practical requirements for effective implementation are identified: formalized assessment policies, automation of calculations in information systems, strengthening of internal controls, improvement of staff competencies, and integration of financial and management reporting. The main barriers are outlined — technical (IT), time and personnel, as well as differences between IFRS and NAP(S)B. The conclusion emphasizes that IFRS form a powerful set of financial control tools, but their effectiveness depends on systematic implementation: adequate policies, IT support, internal procedures, and professional competencies.

*Ключові слова:* Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), облік, фінансовий контроль, облікова інформація, фінансова звітність, фінансові інструменти, менеджмент, фінансові ресурси, справедлива вартість.

*Keywords:* International Financial Reporting Standards (IFRS), accounting, financial control, accounting information, financial reporting, financial instruments, management, financial resources, fair value.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) має на меті підвищити прозорість, порівнянність та якість фінансової інформації, що створює передумови для ефективного фінансового контролю менеджменту. Проте на практиці багато бізнес-структур стикаються з бар'єрами, через які облік за МСФЗ не перетворюється автоматично на дієвий інструмент управлінського контролю. Основні проблеми полягають у невідповідності між фінансовим обліком і потребами управління, складності обчислення оцінок і суджень за МСФЗ, затримках у підготовці звітності та недостатній інтеграції з управлінською інформацією. Крім того, відсутність належних інформаційних систем, слабкі внутрішні контролю та брак компетенцій у персоналу призводять до ризиків помилкового тлумачення показників, неможливості оперативно відслідковувати відхилення від бюджету та приймати своєчасні управлінські рішення. Різниця між вимогами МСФЗ і національним податковим обліком ускладнює погодження даних і підвищує адміністративне навантаження.

Отже, проблема полягає не лише в переході на МСФЗ як набору стандартів, а в створенні цілісної системи — процесів, IT інструментів, внутрішніх контролів і компетенцій, яка дозволить менеджменту використовувати фінансовий облік за МСФЗ як практичний інструмент фінансового контролю та прийняття рішень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема впровадження МСФЗ [7] в Україні та їх гармонізації з НП(С)БО [8] широко висвітлюється в наукових дослідженнях. Науковці зосереджують увагу на методологічній сумісності, практичних бар'єрах і концептуальних розбіжностях між МСФЗ та НП(С)БО. Зокрема, Голов С.Ф. і Присмак М.Н. [1] відзначають, що національні стандарти поступаються міжнародним за глибиною, повнотою розкриття інформації та гнучкістю, звертаючи увагу на те, що МСФЗ базуються на принципах, тоді як НП(С)БО базуються на правилах, що обмежує адаптивність облікової системи в умовах змін. Сопко В.В., Калюга С.М. [12] аналізує ключові аспекти трансформації бухгалтерського обліку в Україні під час переходу на МСФЗ. Автори висвітлюють методичні підходи, проблеми та особливості формування фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, забезпечуючи розуміння змін у методології обліку та підготовку до вимог. Жердева О.В. [2] підкреслює труднощі впровадження таких елементів, як оцінка за справедливою вартістю, облік оренди та визнання доходів, зазначаючи відсутність прямих аналогів у національному законодавстві. Засадний Б.А. [3] у своїх роботах наголошує на тому, що впровадження МСФЗ — це не лише технічна зміна правил обліку, а й зміна парадигми фінансової

звітності, орієнтована на забезпечення потреб реальних користувачів, передусім інвесторів. Кузьмін О.Є., Бондар І.Р. [6] вказують на фундаментальну концептуальну різницю підходів: МСФЗ орієнтовані на економічну сутність операцій, тоді як НП(С)БО орієнтовані на юридичну форму, що знижує прозорість фінансової інформації для зовнішніх користувачів. Швець Н.В. [13] наголошує на недостатності вимог до розкриття інформації у національних стандартах, у той час як МСФЗ детально регламентують обсяг і структуру приміток до фінансової звітності. Костякова А.А. [4] підкреслює труднощі гармонізації національної системи бухгалтерського обліку України з МСФЗ та встановлює концептуальні розбіжності між НП(С)БО та МСФЗ, зокрема в підходах до оцінки, визнання та розкриття інформації. Гончарук С.М., Долбнєва Д.В., Приймак С.В., Романів Є.М. [15] зосереджують увагу актуальним аспектам організації та методології проведення фінансового контролю. Всі ці аспекти підкреслюють важливість подальших досліджень щодо ключових інструментів МСФЗ, які підсилюють фінансовий контроль для управління.

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

Проаналізувати роль міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) у формуванні сучасного фінансового обліку та оцінити, якими саме інструментами фінансового контролю вони можуть забезпечити менеджмент, виявити практичні бар'єри трансформації облікової інформації в дієвий управлінський інструмент та запропонувати рекомендації для інтеграції МСФЗ у систему внутрішнього фінансового контролю бізнес-структури.

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

Метою ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності є надання користувачам повної, достовірної та неупередженої інформації, необхідної для прийняття рішень щодо фінансового стану та результатів діяльності підприємства. Фінансова звітність і консолідована фінансова звітність за міжнародними стандартами складаються на підставі таксономії фінансової звітності, встановленої для міжнародних стандартів. Підприємства, які відповідно до законодавства складають фінансову та консолідовану звітність за міжнародними стандартами, зобов'язані забезпечити ведення бухгалтерського обліку відповідно до облікової політики за міжнародними стандартами [11].

МСФЗ — правила, що встановлюють вимоги до оцінки та розкриття фінансово-господарських операцій для складання фінансової звітності бізнес-структур в різних країнах, які дають можливість скоротити витрати на підготовку такої звітності. Стандарт МСФЗ має структуру, яка визначається питаннями, що розглядаються цим стандартом і де відображені: загальні положення, що розкривають його мета; сфера використання; позначення всіх термінів, використаних при складанні даного стандарту; порядок оцінювання інформації фінансової звітності. МСФЗ мають рекомендаційний характер.

Облік за МСФЗ — це система обліку, обов'язкова для суспільно значущих компаній в Україні згідно із Законом, яка передбачає застосування стандартів IFRS/IAS для формування прозорої фінансової звітності, підвищуючи довіру інвесторів та забезпечуючи порівнянність даних [7].

Основні стандарти (IAS/IFRS) охоплюють усі аспекти бізнесу. Фінансова звітність за МСФЗ (IFRS) — це комплект документів, що складається згідно з вимогами Міжнародної ради зі стандартів фінансової звітності. Вона включає звіт про фінансовий стан, звіт про сукупний дохід, звіт про рух грошових коштів, звіт про зміни у власному капіталі та примітки, що містять детальний аналіз та опис статей. Принципи: перевага сутності над формою, превалювання справедливої вартості, оцінка зобов'язань та активів за принципом нарахування. Обов'язково це стосується ПАТ, банків, страховиків та інших суб'єктів суспільного інтересу.

Облік за МСФЗ (IFRS) для менеджменту фокусується на трансформації фінансової звітності для управлінських рішень, забезпечуючи прозорість та порівнянність даних. Це стосується трансформації НП(С)БО в МСФЗ, оцінка за справедливої вартості, оцінка активів та вплив на KPI. Саме вплив на KPI (Key Performance Indicators) є процесом коригування ключових показників ефективності через стратегічне планування, мотивацію персоналу та оптимізацію бізнес-процесів. Правильно впроваджені KPI підвищують продуктивність, забезпечуючи прозорість оцінки роботи та прямий зв'язок між щоденними діями працівника та стратегічними цілями бізнес-структури.

Облік за МСФЗ забезпечує менеджмент дієвими інструментами фінансового контролю, базуючись на справедливій вартості, прозорості та управлінні ризиками. Основні інструменти включають оцінку фінансових інструментів (МСФЗ 9) [14], об'єднання бізнесу

(МСФЗ 3) [9], консолідацію звітності та ефективну ставку відсотка, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальної вартості активів.

Фінансовий контроль охоплює всі етапи фінансової діяльності та за часом проведення поділяється на три види: попередній, поточний і наступний. Кожен із них виконує свою функцію в системі запобігання порушенням, своєчасного виявлення помилок і забезпечення ефективного використання коштів [15].

Попередній контроль виконується до здійснення фінансово господарських операцій — на етапі підготовки та затвердження бюджетів, кошторисів, планів і договорів. Головна мета — запобігання порушенням фінансового законодавства та нераціональному використанню ресурсів. Ефективний попередній контроль дозволяє знизити ризики порушень фінансової дисципліни та досягти кращого результату без помилкового виконання операцій.

Поточний (оперативний) контроль проводиться безпосередньо під час виконання господарських і фінансових операцій, у короткі проміжки часу. Через свою гнучкість і регулярність його ще називають оперативним і найчастіше він здійснюється щоденно. Поточний контроль дозволяє оперативно виявляти помилки і зловживання як тих випадків, які не були виявлені на стадії попереднього контролю, так і нові порушення, що виникають у процесі виконання операції. Попередній та поточний контроль, як правило, мають запобіжний, а не репресивний характер.

Наступний контроль застосовується після завершення конкретної операції або за підсумками звітного періоду. Він передбачає глибоке й комплексне вивчення фінансово господарської діяльності контролюваного суб'єкта, виявлення помилок і порушень, що були пропущені раніше, та оцінку загального виконання планів. Основні напрямки наступного контролю включають:

- аналіз виконання планів і бюджетів;
- перевірку кошторисів, фінансових звітів і балансів;
- оцінку законності рішень органів управління суб'єкта;
- виявлення випадків нестачі чи незбереження майна;
- розробку заходів щодо усунення встановлених порушень і запобігання їм у майбутньому [15].

Ці три види контролю взаємодіють і доповнюють один одного, формуючи цілісну систему фінансового контролю, яка забезпечує своєчасність реакції на ризики, підвищує прозорість фінансових операцій і сприяє збереженню ресурсів.

Визначимо ключові інструменти фінансового контролю за МСФЗ:

1) Оцінка за справедливою вартістю. МСФЗ 13 "Оцінка справедливої вартості":

а) встановлює визначення справедливої вартості;

б) об'єднує в межах одного стандарту концептуальні засади оцінювання справедливої вартості;

в) визначає вимоги щодо розкриття інформації про оцінки справедливої вартості [10].

Справедлива вартість є оцінкою, що ґрунтується на ринкових даних, а не на специфічних умовах чи намірах конкретного суб'єкта господарювання. Для окремих активів і зобов'язань існує доступна ринкова інформація або дані про ринкові операції, тоді як для інших така інформація може бути відсутньою. Незалежно від цього, мета оцінки справедливої вартості залишається однаковою — визначити ціну, за якою могла б бути здійснена звичайна операція з продажу активу або передачі зобов'язання між учасниками ринку на дату оцінки за чинних ринкових умов, тобто вихідну ціну з позиції учасника ринку. У разі відсутності відкритої ціни на ідентичний актив або зобов'язання суб'єкт господарювання визначає справедливую вартість із застосуванням іншого методу оцінювання, який передбачає максимальне використання доступних відкритих вхідних даних та мінімізацію використання закритих вхідних даних. Оскільки справедлива вартість базується на ринкових припущеннях, її визначають із використанням тих самих очікувань і оцінок ризику, які застосовували б учасники ринку. Тому наміри суб'єкта господарювання щодо утримання актива або погашення чи іншого виконання зобов'язання не враховуються при оцінці справедливої вартості.

Визначення справедливої вартості зосереджене передусім на активах і зобов'язаннях як основних об'єктах облікових оцінок. Крім того, вимоги МСФЗ 13 застосовуються і до власних інструментів капіталу суб'єкта господарювання, якщо вони оцінюються за справедливою вартістю.

Згідно з МСФЗ, справедлива вартість — це ціна, яка була б отримана від продажу актива або сплачена за передачу зобов'язання у звичайній операції між учасниками ринку на дату оцінки. Оцінювання справедливої вартості здійснюється щодо конкретного актива або конкретного зобов'язання. У зв'язку з цим суб'єкт господарювання повинен враховувати характеристики такого актива чи зобов'язання, які були б значущими для учасників ринку при визначенні ціни на дату оцінки. До таких характеристик,



зокрема, належать стан актива, його місце розташування, а також наявні обмеження щодо продажу або використання. Оцінка справедливої вартості передбачає, що продаж актива або передача зобов'язання відбувається між учасниками ринку в межах звичайної операції на дату оцінки за поточних ринкових умов. При цьому вважається, що така операція здійснюється або на основному ринку відповідного актива чи зобов'язання, або, за його відсутності, на найбільш сприятливому ринку [10].

Оцінка за справедливою вартістю дозволяє менеджменту бачити поточну ринкову ціну активів та зобов'язань, що забезпечує реалістичне уявлення про фінансовий стан.

2) Фінансові інструменти. МСФЗ 9 "Фінансові інструменти" [14] визначає принципи відображення у фінансовій звітності фінансових активів та фінансових зобов'язань, щоб користувачі звітності отримували доречну й корисну інформацію для оцінки величини, термінів і невизначеності майбутніх грошових потоків суб'єкта господарювання. Також стандарт поширюється на договори купівлі або продажу нефінансових об'єктів у тих випадках, коли розрахунки за такими договорами можуть бути фактично здійснені на нетто основі (шляхом заліку зустрічних вимог) грошима або іншим фінансовим інструментом, або коли розрахунки відбуваються через обмін фінансовими інструментами, тобто їх слід розглядати як фінансові інструменти. Виняток становлять договори, укладені та утримувані з реальним наміром отримати або поставити нефінансовий об'єкт відповідно до очікуваних потреб суб'єкта господарювання щодо його придбання, продажу або використання. Крім того, договір такого типу може бути безвідклично призначений суб'єктом господарювання для оцінки за справедливою вартістю через прибуток або збиток на початку його дії, навіть якщо він був укладений з метою отримання або постачання нефінансового об'єкта. Таке призначення дозволяється лише на початку договору і тільки якщо воно усуне або суттєво зменшить невідповідність в обліку, яка виникла б, якби договір не підпадав під дію стандарту тандарту

Існують різні ситуації, за яких розрахунки за договорами купівлі/продажу нефінансових об'єктів фактично можуть здійснюватися на нетто основі або шляхом обміну фінансовими інструментами. До таких випадків належать, зокрема:

— коли умови договору прямо дозволяють одній зі сторін розрахуватися на нетто основі грошима або іншим фінансовим інструментом, або через обмін фінансовими інструментами;

— коли договір сам по собі не передбачає нетто розрахунків, але суб'єкт господарювання регулярно розраховується на нетто основі за аналогічними угодами (наприклад, через залік взаємних вимог, переданий продаж або інші практики);

— коли суб'єкт господарювання в рамках аналогічних угод отримує базовий актив і швидко перепродає його протягом короткого періоду з метою отримання прибутку від короткострокових коливань цін або дилерської маржі;

— коли предмет договору (нефінансовий об'єкт) легко конвертується в грошові кошти [14].

Отже, облік похідних інструментів (свопи, форварди, опціони) допомагає хеджувати (управляти) ризиками, такими як валютні коливання або зміни відсоткових ставок.

3) Ефективна ставка відсотка як внутрішня ставка дисконтування, яка приводить суму майбутніх очікуваних грошових потоків інструменту (доходи, витрати, комісії, премії, дисконти, транзакційні витрати, що є невід'ємною частиною економічного ефекту) до його початкової балансової вартості. Тобто, це ставка, яка розподіляє фінансові доходи/витрати протягом строку інструмента таким чином, щоб урахувати повні економічні умови операції. Використовується для точного вимірювання витрат на фінансування, враховуючи всі комісії та дисконти/премії.

Практичне значення для фінансового контролю: забезпечує коректне розподілення фінансових доходів/витрат у часі, що важливо для контролю маржі та рентабельності продуктів; дає підґрунтя для порівняння ефективності фінансування різних джерел; сприяє точнішому ціноутворенню кредитів і оцінці вартості запозичень; дозволяє проактивно планувати резерви і контролювати кредитний ризик.

4) Аналіз та консолідація. МСФЗ 3 "Об'єднання бізнесу" [9] мета якого є підвищення доречності, достовірності та порівнянності інформації в фінансових звітах підприємств щодо об'єднань бізнесу та їхніх результатів. Для досягнення цього встановлені правила, що визначають, яку саме інформацію має відображати покупець у фінансовій звітності при об'єднанні бізнесу. Стандарт регламентує, яким чином покупець повинен:

— визнавати та оцінювати ідентифіковані придбані активи, прийняті зобов'язання і будь яку неконтрольовану (міноритарну) частку в придбаному об'єкті;

— визнавати й оцінювати гудвіл, що виникає внаслідок об'єднання, або фіксувати прибуток від вигідної купівлі;

— розкривати інформацію, достатню для того, щоб користувачі фінансової звітності могли правильно оцінити характер операції й її фінансові наслідки.

Підприємство має встановити, чи є конкретна операція або подія об'єднанням бізнесу, застосовуючи критерії, наведені в стандарті, зокрема, перевіряючи, чи утворюють придбані активи й зобов'язання бізнес. Якщо придбані активи не відповідають визначенню бізнесу, операцію слід класифікувати та обліковувати як придбання окремих активів.

Кожне об'єднання бізнесу відображається методом придбання. Застосування цього методу передбачає виконання таких кроків:

- ідентифікація покупця;
- визначення дати придбання;
- визнання та оцінка ідентифікованих придбаних активів, прийнятих — зобов'язань і неконтрольованих часток;
- визнання й оцінка гудвілу або визнавання прибутку від вигідної покупки.

Ідентифіковані придбані активи та прийняті зобов'язання покупець оцінює за їхньою справедливою вартістю на дату придбання [9].

Щодо неконтрольованих часток у придбаному об'єкті покупець повинен на дату придбання оцінити ті їх компоненти, які представляють нинішні частки власності та дають право на пропорційну частку чистих активів у разі ліквідації, шляхом одного з двох підходів: оцінити такі частки за справедливою вартістю; або оцінити їх як пропорційну частку від теперішніх інструментів власності у визнаних сумах ідентифікованих чистих активів об'єкта придбання. Усі інші елементи неконтрольованих часток, що не відповідають зазначеним критеріям, оцінюють за справедливою вартістю на дату придбання, якщо інший підхід не встановлено відповідними стандартами.

МСФЗ 10 "Консолідована фінансова звітність" встановлює принципи подання та підготовки консолідованої фінансової звітності, коли суб'єкт господарювання контролює одного або кількох інших суб'єктів господарювання [5].

Отже, аналіз та консолідація забезпечує контроль над дочірніми підприємствами, відображаючи реальний прибуток/збиток від поетапного придбання.

5) Внутрішній контроль: згідно зі стандартами, включає збір, реєстрацію, узагальнення та аудит фінансової інформації для прийняття рішень. Ці інструменти забезпечують прозорість, точність даних та дозволяють менеджменту ефективно управляти фінансовими ресурсами.

Отже, інструментами фінансового контролю, що забезпечує МСФЗ менеджмент є:

— оцінка за справедливою вартістю: дозволяє бачити поточну ринкову ціну активів і зобов'язань, відстежувати волатильність, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов;

— амортизована собівартість і ефективна ставка відсотка: дають інструмент для точного розподілу фінансових доходів/витрат у часі і контролю за маржинальністю кредитних/боргових операцій;

— модель очікуваних кредитних збитків: забезпечує проактивне управління кредитним ризиком, формує ранні резерви і сприяє більш реалістичній оцінці кредитного портфеля;

— хеджування: дозволяє менеджменту узгоджувати ризико-орієнтовані стратегії (валютні, процентні) з обліковим відображенням, зменшуючи волатильність фінансових результатів;

— класифікація фінансових інструментів: структурований підхід до портфеля активів/зобов'язань для прийняття рішень про держання, продаж або хеджування;

— консолідація і об'єднання бізнесу: інструменти для контролю групової ліквідності, внутрішніх потоків, транзакцій між пов'язаними сторонами.

Перевагами для управління можна виділити:

1) прозорість: розширені розкриття і уніфіковані вимірники покращують інформаційну базу для прийняття рішень;

2) управління ризиками: стандартизовані методи оцінки підвищують здатність виявляти і контролювати ризики заздалегідь;

3) підтримка прийняття рішень: оперативні, порівнянні дані по групі/ринку допомагають у бюджетуванні, плануванні та оптимізації капіталу;

4) контроль витрат і ефективності: точніші оцінки доходності активів і їх витратних складових дозволяють краще контролювати прибутковість.

Керівництву необхідно впровадити такі практичні аспекти:

1. Налагоджена система внутрішнього контролю: політики оцінки, процедури підтвердження джерел оцінки, регулярні внутрішні аудити.

2. Інформаційні системи: підтримка облікових процедур і оперативних звітів).

3. Компетенції персоналу: знання специфіки МСФЗ у бухгалтерії, фінансах і ризик-менеджменті.

4. Процеси інтеграції управлінської і фінансової звітності: конвертація фінансових оцінок і оперативні звіти для менеджменту.

5. Узгодження з національними вимогами: дотримання національного законодавства про бухгалтерський облік та вимог щодо публічності.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Облік за МСФЗ дає менеджменту потужний набір інструментів фінансового контролю — перш за все через справедливу вартість, підвищену прозорість та механізми управління кредитними та ринковими ризиками. Однак для того, щоб ці інструменти стали дієвими, необхідна їхня імплементація в рамках системних процесів: адекватні політики оцінки, ІТ підтримка, внутрішні контролю та професійні компетенції.

Виділимо ключові інструменти фінансового контролю за МСФЗ:

1. Оцінка за справедливою вартістю (МСФЗ 13): використовується для контролю цінних паперів, похідних інструментів, дозволяючи відображати актуальну ринкову вартість.

2. Амортизована собівартість та ефективна ставка відсотка (МСФЗ 9): інструмент для оцінки кредитів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що враховує комісії, премії та дисконти.

3. Модель очікуваних кредитних збитків (МСФЗ 9): контроль ризику неповернення активів шляхом завчасного визнання збитків, а не лише по факту дефолту.

4. Хеджування: використання похідних інструментів (свопи, форварди, опціони) для мінімізації ризиків зміни валютних курсів або відсоткових ставок.

5. Класифікація фінансових інструментів: поділ на інструменти капіталу (оцінка за справедливою вартістю через прибутки/збитки або інший сукупний дохід) та боргові інструменти.

Отже, впровадження та розкриття зазначених інструментів фінансового контролю сприяє реалізації для управління таких переваг:

1. Прозорість — забезпечення достовірної інформації про фінансовий стан.

Розширені розкриття і уніфіковані підходи до оцінок дають керівництву та зовнішнім стейкхолдерам чітке і надійне уявлення про активи, зобов'язання й фінансові результати.

2. Управління ризиками — раннє виявлення потенційних загроз, наприклад, кредитного ризику. Методи МСФЗ (ECL, хеджування, fair value) дозволяють ідентифікувати, кількісно оцінити та контролювати ризики на ранніх стадіях, що знижує ймовірність несподіваних втрат.

3. Підтримка прийняття рішень — реалістична картина діяльності для інвесторів і керівництва. Показники, сформовані за МСФЗ, створюють основи для порівняння й аналізу

результатів, що полегшує стратегічне планування, оцінку інвестицій і комунікацію з ринком.

4. Контроль витрат — точне відображення комісій, премій та операційних витрат. Включення в облік усіх релевантних складових фінансових доходів і витрат дозволяє управлінням точніше відслідковувати рентабельність і економічну ефективність операцій.

Саме завдяки цим інструментам фінансового контролю облік за МСФЗ перестає бути лише реєстром фактичних подій і перетворюється на стратегічний механізм управління — інструмент підвищення прозорості, зниження ризиків і оптимізації прийняття управлінських рішень.

### Література:

1. Голов С.Ф., Присмак, М.Н. МСФЗ вітчизняної звітності. Вісник МСФЗ. Київ: ТОВ "ЛІГА ЗАКОН", 2023. № 8/13.

2. Жердєва О.В. Оцінка за справедливою вартістю: переваги та недоліки. Формування економічного потенціалу суб'єктів господарювання: проблеми, перспективи, обліково-аналітичне забезпечення: зб. наук. праць. Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 123—129.

3. Засадний Б., Чубук Д. Особливості застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. Облік і фінанси, 2021. № 1. С. 78—84.

4. Костякова А.А. Звітність без кордонів: українські реалії в контексті МСФЗ. Економіка та суспільство, 2025 № 74.

5. Консолідована фінансова звітність. Міжнародний стандарт фінансової звітності 10. Міністерство фінансів України, 2025. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2010\\_ukr\\_-2025\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2010_ukr_-2025(2).pdf)

6. Кузьмін О.Є., Бондар І.Р. Відмінності між МСФЗ та П(С)БО: аналітичний аспект. Фінанси, облік і аудит, 2021. № 33. С. 45—51.

7. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Міністерство фінансів України. 2025. URL: [https://mof.gov.ua/uk/translation\\_of\\_international\\_financial\\_reporting\\_standards\\_-2025\\_to\\_be\\_completed-827](https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_-2025_to_be_completed-827)

8. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Міністерство фінансів України, 2025. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

9. Об'єднання бізнесу. Міжнародний стандарт фінансової звітності 3. Міністерство фінансів України, 2025. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%203\\_ukr\\_-2025\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%203_ukr_-2025(1).pdf)

10. Оцінка справедливої вартості. Міжнародний стандарт фінансової звітності 13. Міністерство фінансів України, 2025. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%-2013\\_ukr\\_2025.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%-2013_ukr_2025.pdf)

11. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

12. Сопко В.В., Калюга С.М. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах переходу на МСФЗ. Облік і фінанси, 2019. № 3. С. 15—22.

13. Швець Н.В. Порівняльна характеристика МСФЗ і національних стандартів. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 2020. Вип. 2 (56). С. 59—64.

14. Фінансові інструменти. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9. Міністерство фінансів України, 2025. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%209\\_ukr\\_2025\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%209_ukr_2025(2).pdf)

15. Фінансовий контроль: теорія, термінологія, практика / Гончарук С.М., Долбнєва Д.В., Приймак С.В., Романів Є.М. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 298 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/FINANSOVYY-KONTROL-navchalnyy-posibnyk.pdf>

#### References:

1. Holov, S.F. and Prysmak, M.N. (2023), "IFRS for domestic reporting", *Visnyk MSFZ*, vol. 8/13.

2. Zherdieva, O.V. (2022), "Fair value measurement: advantages and disadvantages", *Formuvannia ekonomichnoho potentsialu sub'ektiv hospodariuvannia: problemy, perspektyvy, oblikovo-analitychne zabezpechennia: zb. nauk. Prats*, pp. 123—129.

3. Zasadnyi, B. and Chubuk, D. (2021), "Features of applying international financial reporting standards in Ukraine", *Oblik i finansy*, vol. 1, pp. 78—84.

4. Kostyakova, A.A. (2025), "Reporting without borders: Ukrainian realities in the context of IFRS", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 74, available at: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/6055-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5969-1-10-20250619%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/6055-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5969-1-10-20250619%20(1).pdf) (Accessed 28 January 2026).

5. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "International Financial Reporting Standard 10 "Consolidated financial statements", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2010\\_ukr\\_-2025\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2010_ukr_-2025(2).pdf) (Accessed 26 January 2026).

6. Kuz'min, O.Ye. and Bondar I.R. (2021), "Differences between IFRS and PAS: analytical aspect", *Finansy, oblik i audyt*, vol.33, pp. 45—51.

7. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "International Financial Reporting Standards", available at: [https://mof.gov.ua/uk/translation\\_of\\_international\\_financial\\_reporting\\_standards\\_-2025\\_to\\_be\\_completed-827](https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_-2025_to_be_completed-827) (Accessed 26 January 2026).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "National accounting regulations (standards)", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (Accessed 27 January 2026).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "International Financial Reporting Standard 3 "Business association", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%203\\_ukr\\_2025\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%203_ukr_2025(1).pdf) (Accessed 27 January 2026).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "International Financial Reporting Standard 13 "Fair value measurement", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2013\\_ukr\\_2025.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%2013_ukr_2025.pdf) (Accessed 28 January 2026).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 28 January 2026).

12. Sopko, V.V. and Kaliuha, S. M. (2019), "Transformation of accounting in the context of transition to IFRS", *Oblik i finansy*, vol. 3, pp. 15—22.

13. Shvets', N.V. (2020), "Comparative characteristics of IFRS and national standards", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 2 (56), pp. 59—64.

14. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "International Financial Reporting Standard 9 "Financial instruments", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%209\\_ukr\\_2025\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%209_ukr_2025(2).pdf) (Accessed 28 January 2026).

15. Honcharuk, S.M. Dolbnieva, D.V. Prymak, S.V. and Romaniv, Ye.M. (2019), *Finansovyj kontrol': teoriia, terminologhiia, praktyka* [Financial control: theory, terminology, practice], LNU im. I. Franka, L'viv, Ukraine, available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/FINANSOVYY-KONTROL-navchalnyy-posibnyk.pdf> (Accessed 23 January 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 14.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 332.14:502.14:352

**О. М. Ковальчук,**

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2392-9735>

**Т. О. Власенко,**

к. е. н., доцент, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2999-7441>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.172

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

O. Kovalchuk,

Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

T. Vlasenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Production

and Investment Management, National University of Life

and Environmental Sciences of Ukraine

### **CURRENT STATE AND KEY CHALLENGES OF NATURAL RESOURCE UTILIZATION IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES**

Здійснено системний аналіз проблематики управління природно-ресурсним потенціалом в умовах завершального етапу децентралізації влади та правового режиму воєнного стану в Україні. Об'єктом дослідження обрано систему економічних відносин, що виникають у процесі використання природних ресурсів на рівні органів місцевого самоврядування, на прикладі Бориспільської міської територіальної громади. Мета роботи полягає у виявленні диспропорцій організаційно-економічного механізму природокористування та обґрунтуванні напрямів його трансформації задля забезпечення фінансової самодостатності громади. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, статистичних порівнянь, монографічний метод та метод інституційного аналізу. Проаналізовано динаміку структури земельного фонду громади. Виявлено тенденцію до скорочення сільськогосподарських угідь на користь забудови, що підтверджує урбанізаційний тиск. Досліджено фінансову ефективність використання ресурсів. Встановлено, що ключовими викликами є: інституційна неспроможність повного обліку ресурсів в умовах закритих реєстрів, тіньове землекористування та екологічна деградація ґрунтів.

The article reveals the essence and problematic aspects of managing the natural resource potential of territorial communities in the context of the final stage of decentralization and the legal regime of martial law. Special attention is given to the transformation of the organizational and economic mechanism of natural resource management from an administrative function into a strategic tool for ensuring the financial autonomy of local self-government. A systemic analysis of economic relations arising in the process of utilizing land assets is conducted using the Boryspil Urban Territorial Community as a case study.

The modern state of the land fund is analyzed, characterized by a critical level of anthropogenic pressure-where arable land constitutes nearly 90% of agricultural grounds-and a persistent trend towards urbanization at the expense of agricultural areas. Significant disparities between the existing resource potential and its fiscal return are identified. It is established that despite land payments being the second most significant source of budget revenue, there is a substantial asymmetry in the taxation of agricultural producers. The negligible share of the Single Tax (Group 4) against the backdrop of dominant agricultural lands serves as empirical evidence of a large-scale shadow sector and the concealment of real income.

Key challenges of the post-war period are identified: institutional flaws in the State Land Cadastre, the lack of a complete inventory of communal property, the prevalence of shadow lease schemes, and the ecological degradation of soils due to a lack of effective control. The dynamics of budget indicator recovery in 2023-2025 following the economic shock of the full-scale invasion are analyzed.

It is concluded that effective modernization of the management system is possible only through a comprehensive approach: total digitalization of resource accounting (implementation of municipal GIS portals), completion of land inventory, and integration of spatial planning with economic development strategy. The implementation of the proposed measures will allow for the de-shadowing of land relations and the mobilization of the community's internal reserves for post-war recovery.

*Ключові слова: природні ресурси, організаційно-економічний механізм, природокористування, територіальні громади, повоєнна відбудова.*

*Key words: land resources, investment, organizational and economic support, natural resource management, territorial communities, post-war recovery.*

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

В умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення України питання ефективності використання внутрішніх резервів економічного зростання набуває екзистенційного значення. Для територіальних громад, які внаслідок децентралізації отримали широкі повноваження та відповідальність, природні ресурси (насамперед земельні, водні та рекреаційні) залишаються чи не єдиним стабільним джерелом наповнення бюджетів та залучення інвестицій. Однак практика господарювання свідчить про наявність глибоких структурних деформацій: домінування споживацьких підходів, низьку рентну віддачу, критичний рівень антропогенного навантаження та відсутність дієвих механізмів контролю.

Бориспільська міська територіальна громада (МТГ) є унікальним об'єктом для дослідження. Розташована в зоні впливу столичного мегаполіса, вона поєднує в собі функції міжнародного логістичного хабу, промислового центру та потужного аграрного виробника. Таке поєднання створює жорстку конкуренцію за природні ресурси, насамперед земельні, що призводить до конфлікту інтересів між урбанізацією, агробізнесом та екологічною стій-

кістю. В умовах воєнного та повоєнного періоду, питання ефективності використання кожної гектара землі та кубометра води стає питанням національної безпеки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундаментальні аспекти економіки природокористування та управління земельними ресурсами висвітлені у працях провідних вітчизняних вчених. Академік М.А. Хвесик [11] заклає основи інституціоналізації сталого розвитку, наголошуючи на капіталізації природних ресурсів. Проблематика землеустрою та просторового планування глибоко досліджена у роботах А.М. Третяка [10] та О.С. Дороша [4], які акцентують увагу на необхідності переходу від фіскального до еколого-економічного управління землями. Особливості сільськогосподарського землекористування та екологічні виклики детально проаналізовані О.І. Дребот та В.А. Тарнавським [5], які вказують на загрозливі тенденції дегуміфікації ґрунтів. Специфіку інформаційного та організаційно-економічного забезпечення управління ресурсами саме на рівні Бориспільської громади розкрито у новітніх дослідженнях О.М. Ковальчука, Т.О. Власенко [6] та В.А. Тарнавського [9]. Автори наголошують на критичній ролі цифрових інструментів та прозорості земельних відносин.

Таблиця 1. Структура земельного фонду Бориспільської міської територіальної громади Бориспільського району Київської області

| Основні види земель та угідь                          | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік* | 2023 рік* | 2024 рік* | 2025 рік* |
|-------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                       | тис. га  | тис. га  | тис. га   | тис. га   | тис. га   | тис. га   |
| Загальна територія                                    | 52,77    | 52,77    | 52,77     | 52,77     | 52,77     | 52,77     |
| 1. Сільськогосподарські угіддя                        | 36,75    | 36,72    | 36,68     | 36,65     | 36,6      | 36,55     |
| % до заг. площі                                       | 69,64%   | 69,58%   | 69,51%    | 69,45%    | 69,36%    | 69,26%    |
| з них: рілля                                          | 33,01    | 33,05    | 33        | 32,95     | 32,9      | 32,85     |
| багаторічні насадження                                | 0,96     | 0,95     | 0,95      | 0,94      | 0,94      | 0,93      |
| сіножаті та пасовища                                  | 2,48     | 2,44     | 2,45      | 2,48      | 2,48      | 2,49      |
| 2. Ліси та інші лісовкриті площі                      | 5,05     | 5,04     | 5,04      | 5,03      | 5,03      | 5,02      |
| % до заг. площі                                       | 9,57     | 9,55     | 9,55      | 9,53      | 9,53      | 9,51      |
| 3. Забудовані землі                                   | 6,6      | 6,68     | 6,69      | 6,72      | 6,78      | 6,85      |
| % до заг. площі                                       | 12,5     | 12,66    | 12,68     | 12,73     | 12,85     | 12,98     |
| 4. Відкриті заболочені землі                          | 1,54     | 1,52     | 1,52      | 1,52      | 1,51      | 1,51      |
| % до заг. площі                                       | 2,92     | 2,88     | 2,88      | 2,88      | 2,86      | 2,86      |
| 5. Інші землі (в т.ч. землі оборони, спецпризначення) | 1,78     | 1,76     | 1,79      | 1,8       | 1,8       | 1,79      |
| % до заг. площі                                       | 3,37     | 3,34     | 3,39      | 3,41      | 3,41      | 3,39      |
| Території під водами                                  | 1,05     | 1,05     | 1,05      | 1,05      | 1,05      | 1,05      |
| % до заг. площі                                       | 1,99     | 1,99     | 1,99      | 1,99      | 1,99      | 1,99      |

Джерело: [1; 2].

Попри значний науковий доробок, динамічність законодавчих змін та специфіка функціонування громад під час війни вимагають додаткових досліджень локальних особливостей природокористування.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму використання природних ресурсів об'єднаних територіальних громад на основі комплексного аналізу сучасного стану їх освоєння, оцінки фінансової ефективності та ідентифікації ключових екологічних і управлінських викликів в сучасних умовах.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бориспільська МТГ розташована у зоні Лісостепу, що визначає високий біокліматичний потенціал її території. Згідно з даними Державної служби статистики та звітності громади, земельний фонд є домінуючим елементом природного багатства. Загальна площа громади залишається незмінною і становить 52,77 тис. га, проте внутрішня структура угідь зазнає помітних змін. Структура земель характеризується надзвичайно високим рівнем господарського освоєння. Сільськогосподарські угіддя займають понад 65% території громади.

Водночас простежується чіткий тренд до їх поступового скорочення: з 36,75 тис. га у 2020 році до прогнозних 36,55 тис. га у 2025 році (-200 га). Цей процес є наслідком зміни цільового призначення земель, насамперед ріллі, для потреб громадської та житлової забудови, а також розвитку промислово-логістичного кластера.

Екологічно небезпечним фактором залишається висока питома вага ріллі. Станом на 2025 рік прогнозна площа ріллі становить 32,85 тис. га, що складає близько 89,9% від площі сільськогосподарських угідь та 62,2% від загальної території громади. Такий рівень розораності значно перевищує екологічно допустимі норми для Лісостепової зони, посилює деградаційні процеси ґрунтів та свідчить про екстенсивний характер агровиробництва.

Категорія "Забудовані землі" демонструє найстабільнішу динаміку зростання: з 6,60 тис. га (12,5%) у 2020 році до 6,85 тис. га (12,98%) у 2025 році. Навіть в умовах воєнного стану (2022—2023 рр.) площа забудованих земель не зменшилася, а темпи її приросту лише тимчасово сповільнилися. Це підтверджує статус Бориспільської МТГ як потужного урбанізованого центру столичного регіону, де попит на землі під логістику, інфраструктуру та житло залишається високим.

Динаміка категорії "Інші землі (в т.ч. землі оборони, спецпризначення)" відображає реакцію на безпекові виклики. Після незначного

Таблиця 2. Динаміка фіскальних платежів землекористування Бориспільської міської територіальної громади Бориспільського району Київської області

| Показники                                 | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024*  | 2025*  |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Абсолютні показники, млн грн</b>       |        |        |        |        |        |        |
| Доходи місцевого бюджету (разом)          | 1045,2 | 1280,5 | 1150,3 | 1420,8 | 1310,5 | 1385   |
| Податкові надходження                     | 890,5  | 1050,2 | 920,4  | 1150,6 | 980,2  | 1040,5 |
| У тому числі:                             |        |        |        |        |        |        |
| Земельний податок з юридичних осіб        | 42,5   | 48,2   | 35,4   | 41,8   | 46,5   | 50,2   |
| Орендна плата з юридичних осіб            | 85,3   | 98,6   | 72,1   | 88,5   | 102,4  | 115,8  |
| Земельний податок з фізичних осіб         | 4,2    | 5,1    | 3,8    | 4,5    | 5,3    | 5,8    |
| Орендна плата з фізичних осіб             | 6,8    | 7,9    | 6,1    | 7,2    | 8,1    | 8,9    |
| Єдиний податок з с/г виробників (4 група) | 2,1    | 2,3    | 2      | 2,4    | 2,6    | 2,8    |
| <b>Відносні показники (структура), %</b>  |        |        |        |        |        |        |
| Доходи місцевого бюджету                  | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| Податкові надходження                     | 85,20% | 82,01% | 80,01% | 80,98% | 74,80% | 75,13% |
| Частка у доходах бюджету:                 |        |        |        |        |        |        |
| Земельний податок з юридичних осіб        | 4,07%  | 3,76%  | 3,08%  | 2,94%  | 3,55%  | 3,62%  |
| Орендна плата з юридичних осіб            | 8,16%  | 7,70%  | 6,27%  | 6,23%  | 7,81%  | 8,36%  |
| Земельний податок з фізичних осіб         | 0,40%  | 0,40%  | 0,33%  | 0,32%  | 0,40%  | 0,42%  |
| Орендна плата з фізичних осіб             | 0,65%  | 0,62%  | 0,53%  | 0,51%  | 0,62%  | 0,64%  |
| Єдиний податок з с/г виробників (4 група) | 0,20%  | 0,18%  | 0,17%  | 0,17%  | 0,20%  | 0,20%  |

Джерело: [3].

скорочення у 2021 році (1,76 тис. га), у 2022—2023 роках спостерігається зростання площі цієї категорії до 1,80 тис. га (+40 га). Це можна інтерпретувати як вилучення частини земель для облаштування фортифікаційних споруд та потреб оборони у відповідь на повномасштабне вторгнення.

Площі природоохоронного та рекреаційного призначення залишаються на недостатньому рівні, що відображає сучасний стан в Україні [7].

Ліси та лісовкриті площі займають лише 9,51—9,57% території громади з тенденцією до незначного зменшення (з 5,05 до 5,02 тис. га). Це вкрай низький показник лісистості, який не забезпечує повноцінної екологічної рівноваги в умовах інтенсивного землеробства та техногенного навантаження від аеропорту і автомагістралей.

Водні ресурси громади представлені малими річками (зокрема, р. Альта) та озерами (Олесницьке, Княжицьке). Сучасний стан гідрологічної мережі викликає занепокоєння: спостерігається замулення, евтрофікація водойм та зниження рівня ґрунтових вод, що посилюється кліматичними змінами та розорю-

ванням прибережних захисних смуг. Водний фонд залишається стабільним (1,05 тис. га, або 1,99%), проте відсутність позитивної динаміки свідчить про стагнацію у сфері відновлення гідрологічної мережі.

Спостерігається витіснення сільськогосподарських земель забудовою (урбанізація) на фоні стагнації площ екологічної стабілізації (ліси, води). Така структура земельного фонду вимагає термінового впровадження інструментів просторового планування для збереження продуктивних ґрунтів та збільшення площі зелених насаджень задля забезпечення сталого розвитку громади (табл. 1).

Економічна сутність використання природних ресурсів реалізується через систему платежів, які формують дохідну частину місцевого бюджету. Згідно з даними порталу OpenBudget [3], у структурі власних надходжень Бориспільської МТГ плата за землю (земельний податок та орендна плата) посідає друге місце після податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) (табл. 2).

Найбільш критичним періодом для фінансової системи громади став 2022 рік. Спостерігається синхронне падіння надходжень за всіма



ключовими статтями землекористування. Орендна плата з юридичних осіб (основний бюджетоутворюючий елемент у цій групі) скоротилася на 26,9% (з 98,6 млн грн у 2021 р. до 72,1 млн грн у 2022 р.). Земельний податок з юридичних осіб зменшився на 26,6% (з 48,2 до 35,4 млн грн).

Така негативна динаміка пояснюється запровадженням податкових пільг на початку повномасштабного вторгнення (тимчасове звільнення від плати за землю), зупинкою роботи ключових підприємств (зокрема, у сфері авіації та логістики) та загальною рецесією економіки.

Починаючи з 2023 року, фіксується стійка тенденція до відновлення платоспроможності землекористувачів. Прогнозні показники на 2025 рік демонструють, що громада не лише досягне довоєнного рівня, але й перевищить його в номінальному вираженні. Очікується, що надходження від орендної плати юридичних осіб сягнуть 115,8 млн грн, що на 17,4% більше показника пікового 2021 року. Це свідчить про адаптацію бізнесу Бориспільської МТГ до умов воєнного часу та відновлення попиту на земельні ресурси.

Особливої уваги заслуговує аналіз відносних показників у прогностичний період. У 2024—2025 роках спостерігається зменшення частки загальних податкових надходжень у структурі бюджету (з 80—82% до ~75%), що пов'язано з вилученням "військового" ПДФО до державного бюджету. На цьому тлі роль плати за землю як стабілізуючого фактора суттєво зростає. Частка орендної плати з юридичних осіб збільшується з мінімальних 6,23% у 2023 році до 8,36% у 2025 році. Це підтверджує гіпотезу, що в умовах обмеження фінансової децентралізації земельні ресурси стають головним внутрішнім резервом фінансової автономії громади.

Аналіз виявляє суттєву диспропорцію між площею земель та податковою віддачею. Незважаючи на те, що сільськогосподарські угіддя займають близько 69% території громади (див. аналіз земельного фонду), надходження від Єдиного податку 4-ї групи (с/г виробники) залишаються мізерними — на рівні 0,20% від доходів бюджету (2,6—2,8 млн грн). Це вказує на наявність значного "тіньового" сектору, де земельні паї обробляються без належного оформлення договорів оренди або за схемами приховування реальних доходів.

Окремою проблемою є інвестування у відтворення ресурсів. Кошти, що надходять від екологічного податку та відшкодування втрат

сільськогосподарського виробництва, часто використовуються не за цільовим призначенням (на поточні видатки), а не на природоохоронні заходи, що є порушенням принципів сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу можна виокремити критичні проблеми, що гальмують розвиток територіальної громади:

Тіньовий обіг земель та приховування доходів. Значна частина земель (особливо це стосується невитребуваних паїв та відумерлої спадщини, польових доріг) обробляється товарними сільськогосподарськими виробниками без офіційної реєстрації права користування. Це явище "тіньової оренди" призводить до втрат бюджету та унеможливлює контроль за дотриманням екологічних вимог.

Екологічна деградація та ігнорування охорони довкілля. Відсутність дієвого контролю за дотриманням сівозмін, розорювання схилів та прибережних смуг, неконтрольоване використання агрохімікатів призводить до забруднення ґрунтових вод та ерозії. Стан річки Альта в межах міста Бориспіль є критичним і потребує негайної ревіталізації.

Недосконалість інформаційного забезпечення. Фрагментарність даних про природні ресурси. Розбіжності між даними Державного земельного кадастру (ДЗК) та Державного реєстру речових прав (ДРРП), відсутність повної інвентаризації земель комунальної власності ускладнюють прийняття управлінських рішень [9].

Вплив воєнного стану. Війна внесла корективи у структуру природокористування: частина земель може бути забруднена вибухонебезпечними предметами або вилучена для потреб оборони. Крім того, мораторії на перевірки бізнесу, що діють під час воєнного стану, фактично нівелювали державний екологічний контроль, що стимулює безвідповідальну поведінку окремих суб'єктів господарювання.

Для вирішення окреслених проблем пропонується імплементація комплексної стратегії модернізації управління ресурсами Бориспільської МТГ:

Цифровізація та створення ГІС-порталу. Необхідно впровадити муніципальну геоінформаційну систему, яка інтегруватиме дані про земельні ділянки, водні об'єкти, інженерні мережі та планувальні обмеження. Це забезпечить прозорість природокористування та спростить процедуру інвестування. Інструментарій дистанційного зондування Землі (супутникові знімки) дозволить виявляти факти самовільно-

го зайняття земель та контролювати стан посівів [9].

Економічне стимулювання. Перегляд ставок земельного податку та орендної плати з урахуванням ринкової вартості та інвестиційної привабливості ділянок. Запровадження механізму диференціації плати за землю залежно від дотримання екологічних стандартів (наприклад, зниження ставки для органічного землеробства).

Інституційне посилення. Створення в структурі виконавчих органів ради повноцінного підрозділу з екологічного контролю та управління земельними ресурсами, наділеного функціями моніторингу. Завершення процесу інвентаризації всіх земель громади, включаючи землі під лісосмугами та гідротехнічними спорудами.

Стратегічне планування. Розробка Комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, який має стати конституцією для інвесторів та забудовників, чітко розмежовуючи зони забудови, агрови-робництва та природоохоронні території.

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

Природні ресурси Бориспільської міської територіальної громади є стратегічним активом, ефективність використання якого безпосередньо впливає на економічну безпеку регіону. Сучасний стан їх використання характеризується високим рівнем антропогенного навантаження, переважанням екстенсивних методів господарювання в агросекторі та наявністю екологічних загроз (дегуміфікація, забруднення водою).

Фіскальні дані підтверджують стратегічне значення земельних ресурсів для Бориспільської МТГ. Після шокового 2022 року відбувається відновлення фінансових потоків від землекористування. Однак, наявний розрив між високим ресурсним потенціалом аграрних земель та їх вкрай низьким внеском у бюджет (0,2%) свідчить про неефективність чинного механізму адміністрування та необхідність посилення контролю за використанням ріллі.

Діючий організаційно-економічний механізм має низку вад: невідповідність фіскальних інструментів ринковим реаліям, значний обсяг тіньового використання земель, відсутність ефективних стимулів для інвестування у збереження родючості ґрунтів. В умовах воєнного стану ці проблеми загострюються через обмеженість бюджетних ресурсів та послаблення державного контролю.

Пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління є повна цифровізація обліку ресурсів, завершення інвентаризації земель комунальної власності, посилення екологічної складової у договорах оренди та впровадження прозорих конкурентних механізмів надання ресурсів у користування. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову спроможність громади та забезпечити перехід до сталого розвитку.

#### Література:

1. Державна служба з питань геодезії картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua>. (дата звернення: 27.01.2026).
2. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 27.01.2026).
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>. (дата звернення: 03.02.2026).
4. Дорош, Й., Ібаттулін, С., Сакаль, О., Крупін, В., Харитоненко, Р., і Деркульський, Р. Теоретичні основи інституційних змін у землеустрої в умовах євроінтеграції України, правового режиму воєнного стану і для цілей повоєнного відновлення. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель, 2025 4, 4—18. <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2025.04.01>
5. Дребот О.І., Тарнавський В.А. Сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарського землекористування в Україні. Агроекологічний журнал. 2022. № 2. С. 46—54. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263316>
6. Ковальчук О.М., Власенко Т.О. Особливості організаційно-економічного механізму використання земельних ресурсів Бориспільської територіальної громади. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5720> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.151>
7. Комарова Н. В., Скрипник Л.Р., Комаров Д. Ю., Тарнавський В. А. Актуальні проблеми збалансованого використання та охорони земель природно-заповідного фонду. Агросвіт. 2022. № 17—18. С. 44—53. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.17-18.44](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.17-18.44)
8. Про затвердження програми соціально-економічного та культурного розвитку Бориспільської міської територіальної громади на 2024—2026 роки. Офіційний сайт. URL: <https://borispol-rada.gov.ua> (дата звернення 30.01.2026).
9. Тарнавський В.А., Ковальчук О.М. Інформаційне забезпечення організаційно-економічного механізму використання земельних ре-

сурсів Бориспільської територіальної громади. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://www.nauka.com.ua>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.60>.

10. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Третяк Н. А. Наукові засади стратегії розвитку земельного устрою України і її регіонів у повоєнний період. Ефективна економіка. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.-2023.3.9>

11. Хвесик М.А., Левковська Л.В., Сакаль О.В., Клиновий Д.В. Природно-ресурсна рента і рентні платежі: диференціація понять. Фінанси України, № 1. 2020. С. 83—98.

#### References:

1. State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (2026), "Official website", Available at: <https://land.gov.ua> (Accessed 27 Jan 2026).

2. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Official website", Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 27 Jan 2026).

3. State Web Portal of the Budget for Citizens (2026), "Official website", Available at: <https://openbudget.gov.ua> (Accessed 03 Feb 2026).

4. Dorosh, Y., Ibattulin, S., Sakal, O., Krupin, V., Kharitonenko, R. and Derkul'skyi, R. (2025), "Theoretical foundations of institutional changes in land management in the conditions of European integration of Ukraine, the legal regime of martial law and for the purposes of post-war recovery", Zemleustriy, kadastr i monitorynh zemel, vol. 4, pp. 4—18. DOI: <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2025.04.01>

5. Drebot, O. and Tarnavskyi, V. (2022), "Current state and trends of agricultural land use development in Ukraine", Agroecological journal, vol. 2, pp. 46—54. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263316>

6. Kovalchuk, O. and Vlasenko, T. (2025), "Features of the organizational and economic mechanism of land resources use of Boryspil territorial community", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, Available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5720> (Accessed 30 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.151>

7. Komarova, N., Skrypnyk, L., Komarov, D. and Tarnavskyi, V. (2022), "Actual problems of balanced use and protection of lands of the nature reserve fund", Agrosvit, vol. 17—18, pp. 44—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.17-18.44>

8. Boryspil City Council (2024), "Program of socio-economic and cultural development of Boryspil city territorial community for 2024—

2026", Available at: <https://borispol-rada.gov.ua> (Accessed 30 Jan 2026).

9. Tarnavskyi, V. and Kovalchuk, O. (2024), "Information support of the organizational and economic mechanism of land resources use of Boryspil territorial community", Efektyvna ekonomika, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.60>

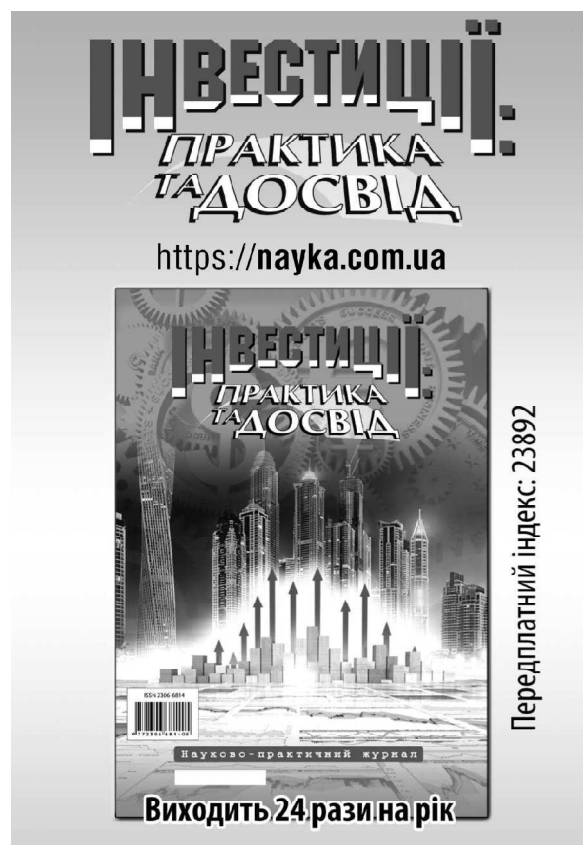
10. Tretyak, A., Tretyak, V., Pryadka, T. and Tretyak, N. (2023), "Scientific principles of the strategy of land management development in Ukraine and its regions in the post-war period", Efektyvna ekonomika, vol. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.9>

11. Khvesyk, M., Levkovska, L., Sakal, O. and Klynovyi, D. (2020), "Natural resource rent and rent payments: differentiation of concepts", Finance of Ukraine, vol. 1, pp. 83—98. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.01.083>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



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

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

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

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

УДК 338.439.5

R. Bondarenko,  
Master of Economic Sciences,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine,  
Specialist in Bee-Derived Natural Actives  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6296-8438>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.179

## ECONOMIC EFFICIENCY OF PRODUCING FUNCTIONAL FOOD PRODUCTS BASED ON BEEKEEPING PRODUCTS

Р. О. Бондаренко,  
магістр економічних наук,  
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна,  
Експерт з природних речовин бджололиного походження

### ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ НА ОСНОВІ ПРОДУКТІВ БДЖІЛЬНИЦТВА

The article examines the market and economic feasibility of producing functional food products derived from beekeeping outputs — specifically pollen, bee bread, propolis, and apiphytocompositions. It highlights current market trends, profitability indicators, and consumer demand driven by health-oriented lifestyle tendencies in Ukraine and Europe, while also outlining the barriers and opportunities for producers operating under challenging wartime economic conditions.

The problem lies in determining whether the production of functional food products from beekeeping resources can be both profitable and sustainable under current market realities. Although functional foods are gaining global popularity, the Ukrainian market for such products remains relatively underdeveloped: functional food products (FFPs) account for only about 6—8% of total food output, dominated mainly by dairy, cereal, and bakery categories. This imbalance limits the visibility, competitiveness, and overall perception of apicultural functional products, despite their proven nutritional, adaptogenic, and therapeutic potential.

The study identifies key obstacles, such as instability of raw material supply, seasonal variability of bee products, lack of unified quality standards, low consumer awareness, and insufficient technological modernization of processing facilities. Preliminary economic modeling shows that the production of bee bread, propolis tinctures, and other value-added apiproductions could ensure significantly higher marginal income compared to traditional honey production, thus enhancing the profitability and resilience of apiaries.

The paper concludes that the strategic development of the functional apicultural product segment could substantially increase producers' revenues and contribute to national food security. The implementation of innovation, quality assurance systems, and effective marketing communications aimed at health-conscious consumers will be crucial. Future research should focus on optimizing production technologies, creating standardized formulations, and developing export-oriented branding strategies to fully realize the economic and health potential of functional bee-derived products.

У статті досліджено ринкову та економічну доцільність виробництва функціональних харчових продуктів, отриманих із продуктів бджільництва — пилку, перги, прополісу та апіфітокомпозицій. Проаналізовано сучасні тенденції ринку, показники рентабельності та споживчий попит, сформований під впливом орієнтації суспільства на здоровий спосіб життя в Україні та Європі. Особливу увагу приділено бар'єрам і можливостям для виробників, що функціонують в умовах воєнного часу та економічної нестабільності.

Проблематика дослідження полягає у визначенні, чи може виробництво функціональних харчових продуктів на основі ресурсів бджільництва бути одночасно прибутковим і сталим за сучасних ринкових умов. Незважаючи на зростання популярності функціональних продуктів у світі, український ринок цієї категорії залишається недостатньо розвиненим: на їхню частку припадає лише близько 6-8% від загального обсягу харчової продукції, причому переважають молочні, зернові та хлібобулочні вироби. Такий дисбаланс обмежує видимість і конкурентоспроможність апіпродуктів функціонального призначення, попри їх доведену поживну, адаптогенну та лікувально-профілактичну цінність.

У роботі виявлено основні перешкоди розвитку цього сегмента: нестабільність постачання сировини, сезонні коливання виробництва, відсутність єдиних стандартів якості, низьку обізнаність споживачів та недостатню технологічну модернізацію виробничих потужностей. Попередні економічні розрахунки свідчать, що виробництво перги, прополісних настоянок та інших продуктів із доданою вартістю може забезпечити значно вищий рівень маржинального доходу порівняно з медом, підвищуючи прибутковість і стійкість пасік.

Зроблено висновок, що стратегічний розвиток сегмента функціональних продуктів бджільництва може суттєво збільшити доходи виробників і сприяти продовольчій безпеці країни. Впровадження інновацій, систем контролю якості та ефективних маркетингових комунікацій, орієнтованих на споживачів, що дбають про здоров'я, є ключовими умовами успіху. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення технологій виробництва, стандартизацію рецептур і формування експортно орієнтованих брендів, що дозволить повною мірою реалізувати економічний і оздоровчий потенціал функціональних продуктів бджололиного походження.

*Key words: functional food, bee products, economic efficiency, market, profitability, Ukraine.*

*Ключові слова: функціональні продукти, продукція бджільництва, економічна ефективність, ринок, прибутковість, Україна.*

#### GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Beekeeping has long been an important sector in Ukraine's economy and food culture. There are approximately 400 000 beekeepers in Ukraine, making the country one of the world's leaders in apiculture; Ukraine is the largest honey producer in Europe [14]. However, beyond honey, the beekeeping industry produces a range of functional products — bee pollen, bee bread (perga), propolis, royal jelly, and various apifitocompositions (combined bee and herbal supplements) — that have significant nutritional and therapeutic value. In recent years, food consumers have increasingly sought out functional foods that provide health benefits beyond basic nutrition. These trends create new opportunities for beekeepers and food producers to develop value-added products from apiculture. At the same time, producers must evaluate the economic efficiency of diversifying into these functional bee-based foods. This is a pressing issue given Ukraine's efforts to modernize its food industry and align with global health and wellness trends [8].

The problem lies in determining whether the production of functional food products from beekeeping outputs can be profitable and

sustainable. While functional foods are gaining popularity worldwide, the Ukrainian market for such products remains underdeveloped — functional food products (FFPs) constitute only an estimated 6—8% of Ukraine's total food output, mainly in dairy and grain products. The potential to expand this share with bee-derived functional foods is significant but requires careful market analysis. This article addresses an important practical task: examining the market for functional bee products and assessing the profitability, demand conditions, and challenges for their production. By doing so, it contributes to the broader objective of improving the competitiveness and innovative development of Ukraine's food industry [8].

#### ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Recent scientific studies emphasize the significant potential of bee products in the food industry. In particular, R. Kaur, S. Sharma, and S. Kaura analyze the antioxidant and immunomodulatory properties of honey and bee pollen [9]. M. Fidan and co-authors assess the antioxidant and anticancer properties of propolis [6], while H. L. Maiselo-Kintana et al. investigate the potential of bee-derived products for application

in functional foods [10]. M. Martinello and F. Mutinelli highlight the importance of honey, bee pollen, propolis, and royal jelly for the food industry and their contribution to the development of value-added food products [11].

Ukrainian researchers, in particular L. I. Mykhailova and V. L. Hrytsenko, explore the theoretical and applied aspects of the formation of the beekeeping products market under conditions of globalization [12]. M. Ya. Vysochanska analyzes the current state and development prospects of the sector, emphasizing the role of beekeeping in increasing agricultural productivity and generating a multiplier effect for related sectors of the economy [1]. Ukrainian scholars (Davydova H. I. et al.) study apiphytocompositions — dietary supplements that combine bee products with medicinal plants — and propose the development of commercial apiphytoproducts with various compositional formulations to meet the needs of different consumer groups [2]. Shkarupa O. and Treus A. investigate the economic aspects of doing business in the beekeeping sector in Ukraine. The authors provide recommendations for improving business practices in the field of apiculture based on survey results and examples drawn from the experience of other countries [3]. However, there is a clear gap in economic analyses (profitability, value chains, regulatory costs — especially under EU-aligned rules per Law № 4122-IX). This article addresses that gap by synthesizing market data and health trends to evaluate the economic efficiency of producing bee-derived functional foods.

#### **FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)**

The goal of this study is to assess the economic efficiency of producing functional food products derived from beekeeping products. In order to achieve this goal, the following objectives are addressed: (1) to examine the current market landscape for key functional bee products — bee pollen, bee bread, propolis, and apifitocompositions — including global and domestic trends; (2) to evaluate the profitability of producing these products, by analyzing price levels, cost considerations, and comparative returns relative to traditional bee products (like honey); (3) to analyze consumer health trends and demand for functional foods in Ukraine and Europe that influence the market potential of bee-based functional products; (4) to discuss the barriers (e.g. production, regulatory, market awareness) and opportunities for producers venturing into this segment; and (5) to formulate conclusions and

suggest directions for further research and development in this domain. By fulfilling these tasks, the study will provide insights into whether and how Ukrainian beekeeping enterprises and food producers can successfully diversify into value-added functional foods, and what strategic factors need to be managed in the process.

#### **SUMMARY**

##### **OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL**

The market for functional bee products is expanding under the broader wellness and nutraceutical trends. As noted, bee pollen and bee bread have gained traction as nutrient-dense additions to modern diets. Bee pollen is increasingly incorporated into smoothies, energy bars, cereals and other health foods as an all-natural supplement. Manufacturers of functional foods target bee pollen for its high protein content and status as a plant-based "superfood" ingredient, responding to demand from millennials and Generation Z consumers. The growing popularity of natural and organic foods has put bee pollen "in the spotlight" among health-conscious segments. On the global stage, the bee pollen market shows steady growth; market analyses project an expansion from roughly \$1.0 billion in mid-2020s to about \$1.3—1.4 billion within the next decade, driven by interest in natural supplements and functional foods that boost immunity and energy [4; 13].

Bee bread, a fermented pollen product, is a more niche but promising functional food. Its global market was estimated at only about \$227 million in 2023 but with an annual growth rate exceeding 6% as consumer awareness rises. The appeal of bee bread lies in its rich composition (proteins, B vitamins, minerals, amino acids, and beneficial microbes) and its traditional use as a vitality booster. As people worldwide become more educated about nutrition and disease prevention, they increasingly seek foods that offer "more than basic sustenance but also health-enhancing properties" — a role bee bread fits well. Producers have begun marketing bee bread as a probiotic superfood capable of improving gut health and immunity, sometimes blending it into new products like wellness smoothies, nutrition bars, or dietary supplement capsules. This diversification of formats improves consumer accessibility and convenience, further driving demand [8].

Propolis, while not a food per se due to its bitter resinous nature, plays a significant role in functional nutrition and natural medicine markets.

It is commonly processed into tinctures, extracts, lozenges, or added as an ingredient in fortifying other foods (for example, propolis-enriched honey or drinks). Global demand for propolis has been strong, particularly after studies suggested antiviral and immune-supportive benefits (propolis saw increased attention as a potential adjunct remedy during the COVID-19 pandemic). Various market research sources estimate the global propolis market at roughly \$600—800 million in the early 2020s with a moderate growth trajectory of about 5% annually, reflecting stable interest in this natural product. Europe and North America account for a large share of propolis consumption, where it is sold in pharmacies and health stores as a dietary supplement for colds, sore throats, and general immunity [4].

In Ukraine, the domestic market for these functional bee products is still developing. Honey remains by far the predominant bee product in terms of production and consumption. Nevertheless, Ukraine's position as a top-tier honey producer provides a strong foundation for branching out. Some progressive enterprises and cooperatives have started to focus on collecting bee pollen and processing bee bread for sale, often targeting export markets or e-commerce channels. According to recent accounts, domestic prices for bee pollen and bee bread differ markedly, indicating the value addition of the latter: the average wholesale price of pollen in Ukraine is around 200 UAH/kg, while bee bread fetches up to 1,000 UAH/kg, meaning bee bread can earn five times more revenue per unit than pollen. This price premium for bee bread — achieved with nearly comparable production costs — underscores its market potential and profitability for beekeepers willing to adopt new processing technologies [8].

At present, functional bee products in Ukraine occupy a small niche, often sold through beekeeper cooperatives, farmers' markets, or specialized health shops. A few Ukrainian manufacturers have gained international recognition for innovation in this field. For example, a cooperative from Cherkasy Oblast won an award at ApiExpo-2023 for developing an industrial bee bread production technology, highlighting global interest in scaling up such products. Still, relative to Europe, Ukraine's functional food sector (including all types, not just bee products) is under-supplied — as mentioned, only roughly 6—8% of Ukraine's food product output is attributed to functional foods. This suggests ample room for growth if consumer demand can be cultivated [5].

Meanwhile, in the European market, there is already strong demand for natural functional

foods, which bodes well for bee products. Europe's functional food market was valued at about \$95—100 billion in 2023 and is projected to grow significantly by the end of the decade (estimates suggest it could reach \$170+ billion by 2030, roughly 7—8% CAGR) as health-conscious eating becomes mainstream. Consumers in the EU exhibit clean-label preferences and favor organic superfoods, creating a favorable environment for bee-based products. Key markets like Germany, the UK, and France lead in functional food consumption, supported by regulations that are friendly to natural health products and supplements. Bee pollen and propolis are already relatively well known in European health circles — pollen is sold as an energy supplement and used in muesli and bakery products, while propolis is included in many natural cold remedies. Moreover, European buyers often require high standards of quality and traceability, which means Ukrainian producers aiming to export must adhere to stringent quality control for these products. Nonetheless, Europe's interest in bee products (including honey, royal jelly, etc.) is tied to a broader appreciation of apitherapy and natural remedies, a trend from which Ukrainian producers can benefit if they position their products correctly [8].

From an economic standpoint, producing functional bee products can substantially enhance the profitability of beekeeping operations — provided that producers can access the right technology and market outlets. The profit margins on value-added bee products are considerably higher than on bulk honey or even raw wax. As illustrated earlier, bee bread commands a price several times higher than unprocessed pollen. This dramatic price differential translates to greater income for essentially the same core activity of maintaining bee colonies. In practical terms, if a beekeeper can invest in the processing know-how to convert pollen into bee bread (a fermentation process that bees usually carry out in the hive), they can multiply their revenue with only a modest incremental cost. The case of PAVIK cooperative in Ukraine shows that adopting modern bee bread production techniques can be a game-changer: their new technology allows bee bread to be produced at minimal cost on an industrial scale, which in turn could enable even small apiaries to tap into this high-margin product [5].

Bee pollen itself, even before conversion to bee bread, is a relatively profitable product. It requires beekeepers to install pollen traps on hives and properly dry and clean the collected pollen. While this reduces honey yield slightly (as bees bring in less pollen to turn into honey), the pollen can be

sold as a premium health supplement. Globally, wholesale bee pollen prices vary widely depending on origin and quality, but generally fetch higher per-kilo prices than bulk honey. For context, Ukrainian wholesale honey prices in recent years have been on the order of \$1.5–2.0 per kg for common types, whereas good-quality bee pollen can sell internationally for many times that (e.g., \$8–12 per kg or more). Thus, even a small-scale operation that collects a few dozen kilograms of pollen stands to gain additional profit that would otherwise be missed. The market driver here is that consumers are willing to pay a premium for bee pollen's reputed health benefits (protein content, vitamins) that they would not pay for an equivalent amount of honey, which is seen more as a commodity sweetener [4].

For propolis, profitability comes from its potent bioactive value. Beekeepers can harvest propolis by scraping hive parts or using special propolis traps, yielding a raw resin that can be further processed. Propolis in raw form sells at high prices per kilogram, but often it is more profitable to tincture it in alcohol to create extract drops or to mix it into creams/lozenges, thereby creating retail products that command even higher unit prices. The costs associated with propolis collection are low (it's a by-product of hive maintenance), so most of the value added accrues as profit. In Ukraine, enterprises that produce propolis tinctures or propolis-enriched candies have reported good profit margins, although the scale remains artisan. On the European market, propolis extract is commonly sold in small bottles, and consumers pay a considerable price per milliliter for a product that originates from just a few grams of raw propolis. This indicates strong value creation. The main caveat is that propolis processing for consumables requires compliance with food supplement regulations and careful quality control (e.g., removing contaminants like wood splinters, wax, etc.), which can introduce additional costs [10].

One cannot ignore the cost side of producing these functional products. While raw bee products like pollen or propolis incur minimal extra cost beyond normal beekeeping, further processing (like drying pollen to food-grade standards, or formulating apifitocomposition capsules) may require equipment and knowledge. There is a need for investment in processing technology and skills, which can be a barrier for individual beekeepers. For example, freeze-drying or vacuum-drying equipment improves the quality of bee bread and pollen but can be expensive. Similarly, developing apifitocompositions — say, a mix of propolis ex-

tract with herbal extracts in a capsule form — might require collaboration with food technologists or pharmacists. These upfront investments must be weighed against the potential higher earnings. Generally, cooperatives or specialized processing firms can achieve economies of scale that individual beekeepers cannot. This suggests a model where beekeepers supply raw material to processors or form cooperatives to share equipment, thereby improving overall economic efficiency [1, 3, 8].

In summary, the profitability of functional bee products appears favorable, especially when selling to end consumers or exporting. Market trends, such as those described in global reports, reinforce this: the willingness-to-pay for natural health products means producers capture more value. By moving up the value chain — from producing commodity honey to producing specialized nutrition supplements — Ukrainian apiculture can increase its returns. However, to realize these profits, producers must overcome certain market and production challenges, discussed next.

Consumer behavior in both Ukraine and Europe is increasingly shaped by health and wellness considerations, which directly boosts demand for functional foods. Several trends stand out:

**Rising Health Consciousness:** In Europe, as noted, consumers are highly aware of the link between diet and health outcomes. Surveys indicate that a growing proportion of the population actively seeks foods with added health benefits, a trend that accelerated after the COVID-19 pandemic. People of various age groups, especially well-educated and middle-class consumers, are choosing foods believed to improve immunity, digestion, or overall vitality. This broad trend benefits bee products since they carry a natural "health halo." For example, immune-boosting properties are a major selling point for products like propolis and bee pollen [6, 9, 11]. In Ukraine, health consciousness is also rising, though somewhat lagging Western Europe. Urban consumers in Kyiv, Lviv, and other major cities are gradually adopting trends such as superfoods, organic products, and functional beverages. Bee products are often viewed favorably as part of Ukrainian folk medicine traditions (e.g., using honey and propolis for colds), which can translate into openness to newer forms like pollen granules or apitherapy mixtures [2].

**Demand for Functional Foods in Europe:** The European functional food market's robust growth signifies not only general health awareness but also



specific product acceptance. Functional dairy (like probiotic yogurts), fortified cereals, and nutraceutical beverages are commonplace. Bee products are often categorized under nutraceuticals and functional ingredients. For example, some European cereal brands include bee pollen in their granola for marketing as a protein-rich breakfast. In Mediterranean countries, there is a tradition of consuming honey with herbs which has expanded to new products like propolis sprays or pollen-enriched honey spreads for wellness. Additionally, Europe's aging population is looking for products to support longevity and active lifestyles. Bee products — known for antioxidant and anti-aging compounds — align well with the needs of older consumers seeking to improve joint health, immunity, or energy levels. The willingness of Europe's consumers to try novel functional products (so long as they are natural and safe) presents a ripe opportunity for introducing Ukrainian bee-based products, which could be marketed as exotic, high-quality and organic [13].

**Ukrainian Consumer Trends:** Within Ukraine, functional food consumption is still emerging. Traditional diets have not typically included packaged functional products, but the situation is changing due to higher incidence of lifestyle diseases and influence from global trends. Studies in Ukraine have pointed out that poor diet contributes to a significant portion of non-communicable diseases. This has led to greater attention on improving nutrition. The government and health experts have started encouraging functional ingredients (like iodized salt, fortified flour, etc.), and the public is slowly recognizing the importance of diet for health. Notably, honey has always been a staple, considered a healthy natural sweetener. Building on that positive image, other bee products can be introduced. We see small but growing demand for products like "perga" (bee bread) among health enthusiasts, especially those who follow fitness or folk medicine forums. The COVID-19 pandemic in 2020–2021 also sparked a surge in demand for immune boosters; Ukrainian pharmacies saw increased sales of propolis-based throat sprays and supplements, and many people took to consuming honey with added pollen or propolis for prevention. This event arguably accelerated the acceptance of bee functional products as mainstream supplements for health [1].

Another trend among younger Ukrainian consumers is the influence of social media and wellness influencers. As in the West, Ukrainian Instagram and YouTube influencers in the fitness and wellness space have started featuring natural products — occasionally including bee pollen as a

smoothie ingredient or propolis as a skincare additive [15]. This modern form of word-of-mouth is educating a new generation on the uses of bee products beyond honey. Over time, this could significantly broaden domestic demand.

In conclusion, consumer trends in both Ukraine and Europe are favorable to functional food products based on bee products. The drive for preventive health, desire for clean-label foods, and interest in traditional-natural remedies all intersect in this niche. The key for producers will be to effectively communicate the benefits and proper usage of these products to consumers who may not be familiar with them (especially in Ukraine). Education and marketing are crucial: for example, explaining how to eat bee pollen (e.g., stirred into yogurt or juice) or why bee bread is beneficial will help convert curiosity into regular demand. If done successfully, the rising tide of health-conscious consumption will carry these products into a more prominent market position.

Despite the attractive prospects, there are notable barriers that producers of functional bee products must overcome. Recognizing these challenges is important for crafting strategies to capitalize on the opportunities in this sector.

The production and commercialization of functional bee products, such as pollen, propolis, and bee bread, face a range of structural and regulatory challenges. Supply and production constraints represent a significant barrier, as yields are highly sensitive to environmental factors including weather conditions, floral availability, and colony health. Droughts or insufficient flowering can substantially reduce output, while small-scale apiaries often struggle to collect consistent volumes. Post-harvest handling errors, such as inadequate drying or improper storage, further exacerbate losses and compromise product stability. Addressing these issues requires the adoption of improved techniques, shared processing equipment, and cooperative aggregation of raw materials to ensure consistent supply and quality.

Quality and standardization gaps also pose critical limitations. Food-grade standards for bee pollen and bee bread are still evolving, resulting in variability in purity and potency, as well as occasional adulteration. These inconsistencies undermine consumer trust and restrict export opportunities. Voluntary certification schemes and traceability systems, including HACCP, ISO, and organic labeling, can support compliance with both domestic and international expectations, particularly among health-conscious consumers.

Regulatory and classification hurdles further complicate market entry. Bee-derived ingredients

may be categorized differently across jurisdictions — as foods or dietary supplements — each with specific labeling requirements, safety documentation, and allowable claims. For small firms, navigating this regulatory patchwork is often costly, though the availability of practical guidance and shared compliance services can reduce barriers to entry. In Ukraine, the implementation of Law No. 4122-IX, aimed at harmonizing the national framework with EU standards, introduces a unified definition of "dietary supplement," establishes a notification procedure with a public register, authorizes the Ministry of Health to set permitted substances and maximum levels, and strengthens labeling, claim, and operator accountability. A transition period is provided before full enforcement. For bee-derived supplements, including pollen capsules, propolis extracts, and apiphytocompositions, compliance entails notification, adherence to composition limits, and verification of claims, while products classified as medicines or medical devices remain subject to separate regulatory regimes. Export-oriented producers must also consider EU novel food regulations and corresponding national rules.

High production costs and limited operational scale further restrict growth. Harvesting bee products is labor-intensive and yields are modest, resulting in premium retail pricing. Fragmented apiaries rarely achieve economies of scale or the capacity to supply large retail chains. Consequently, initial market strategies should focus on urban niches and export channels, while cooperatives can facilitate volume expansion.

Despite these challenges, demand for functional bee products is rising, presenting significant untapped potential. Global sales of functional foods are expanding, and Ukraine's apicultural heritage, combined with its image as a provider of "clean, natural" products, positions it well to capitalize on this trend. Diversifying beyond honey into products such as bee bread, pollen capsules, propolis sprays, and apiphytocompositions can increase profitability while supporting rural employment.

Value addition and innovation are central to enhancing market competitiveness. Transitioning from raw materials to branded, finished products enables producers to capture a larger share of the value chain. Combining bee-derived ingredients with locally sourced botanicals, such as sea buckthorn or mint, facilitates the creation of distinctive formulations targeting immunity, digestive health, or oral care. E-commerce platforms and direct-to-consumer distribution channels further strengthen brand presence and expand export potential.

Scientific and clinical evidence underpins the credibility of functional bee products. Increasing research on the antimicrobial and anti-inflammatory properties of propolis, along with studies demonstrating the gut health benefits of bee bread, supports evidence-based marketing and regulatory compliance. Collaborations with universities and clinical institutions can validate efficacy claims and facilitate product approvals within regulatory frameworks.

In conclusion, while barriers such as inconsistent supply, quality variability, and low consumer awareness exist, they are not insurmountable. By improving organization, adhering to quality standards, employing targeted marketing strategies, and leveraging modern sales channels, Ukrainian producers can overcome these constraints. The sector offers considerable opportunity: growing global demand for natural health products, the potential for premium pricing, and the capacity to transform Ukraine's abundant beekeeping resources into high-value branded products. Strategic initiatives by producers, supported by stakeholders including industry associations, government entities, and international partners, can convert these opportunities into measurable economic gains.

## CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

The analysis presented in this study allows several key conclusions to be drawn regarding the economic efficiency and market potential of producing functional foods from beekeeping products. Globally, the market for bee pollen, bee bread, propolis, and apiphytocompositions is expanding, driven by growing consumer demand for natural, health-promoting foods. Ukraine's well-established beekeeping sector offers significant potential to diversify beyond honey production into higher-value functional products. Despite Ukraine's status as a leading honey producer, its functional food segment — particularly bee-based products — remains underdeveloped, highlighting a substantial opportunity for growth and value creation.

From an economic perspective, the production of functional bee-based foods can markedly increase returns for both beekeepers and processing enterprises. Bee bread, for example, may command up to five times the price of raw pollen without proportionally higher production costs, resulting in considerably higher profit margins. Similarly, propolis extracts and apiphytocompositions achieve premium pricing in both domestic and international markets. However,

realizing these advantages depends on ensuring consistent quality standards across production and processing stages.

Consumer trends in Europe and Ukraine further support the expansion of the functional bee product market. Health-conscious populations, particularly urban consumers, increasingly seek natural products with preventive health benefits. In Ukraine, the traditional familiarity with apitherapy reinforces this opportunity, yet consumer education and targeted marketing are required to bridge knowledge gaps, stimulate domestic demand, and facilitate export development.

The sector, however, faces a range of challenges, including unstable raw material supply, insufficient certification standards, regulatory constraints, and limited consumer awareness. These obstacles can be mitigated through the adoption of improved production technologies, the formation of cooperatives or clusters, the development of national quality and certification standards, and the implementation of awareness-raising campaigns. In addition, government support programs and international collaboration can accelerate sector development.

Ukrainian producers possess notable comparative advantages, including abundant natural resources, skilled labor, and relatively low production costs. By embracing innovation in product formulations, integrating local botanicals, and leveraging e-commerce and direct-to-consumer strategies, domestic producers can compete successfully in global markets. The development of functional bee products aligns with principles of sustainable, health-oriented agriculture, promoting diversification of production and increased income for rural communities.

In conclusion, the production of functional foods from apicultural resources in Ukraine is both economically viable and socially beneficial. Producers who adhere to quality and innovation standards have the potential to achieve returns significantly higher than traditional honey production while meeting the growing global demand for natural health products. Policy support, including training programs, subsidies, and certification schemes, will be critical to unlocking this potential and fostering sustainable sector growth.

Future research should focus on integrating economic, technological, and nutritional perspectives to further develop this emerging sector. Key directions include conducting detailed cost-benefit analyses of specific bee-derived functional products, exploring cooperative and cluster-based value chain models, implementing

standardized certification systems, and collaborating with medical and research institutions to scientifically validate the health effects of bee-derived foods. Such multidisciplinary investigations will be essential to ensure that functional bee products become a sustainable, competitive, and innovative component of Ukraine's food industry.

#### Література:

1. Височанська М. Я. Економічні аспекти збалансованості розвитку галузі бджільництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 2. С. 387—393.
2. Давидова Г. І., Гоцька С. М., Постоєнко В. О., Акименко Л. І., Лазарева Л. М. Ключові аспекти створення апіфітокомпозицій. *Бджільництво України*. 2021. Т. 1, № 7. С. 4—10. DOI: <https://doi.org/10.46913/beekeeping-journal.2021.7.01>
3. Шкарупа О., Треус А. Економічні аспекти ведення бізнесу в сфері бджільництва в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2018. № 6 (76). С. 86—88.
4. Credence Research Inc. Bee Pollen Market Size, Share, and Key Drivers in the Global Health Industry. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/bee-pollen-market-size-share-key-drivers-global-health-xlvyc/> (дата звернення: 04 січня 2026).
5. ERA-Ukraine. Ukrainian beekeeping cooperative receives prestigious award in Chile for innovations in beekeeping. 2023. URL: <https://era-ukraine.org.ua/en/ukrainian-beekeeping-cooperative-receives-prestigious-award-in-chile-for-innovations-in-beekeeping/> (дата звернення: 04 січня 2026).
6. Fidan M., Inal B., Tokgun O. et al. Propolis as a functional plant-derived food: antioxidant and anti-cancer properties from Sirnak and Hakkari Regions. *European Food Research and Technology*. 2025. Vol. 251. P. 2945—2958. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00217-025-04806-x>
7. Grand View Research. Bee Bread Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2024—2030. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/bee-bread-market-size/global> (дата звернення: 04 січня 2026).
8. Kaprelyants L., Yegorova A., Trufkati L., Pozhitkova L. Functional foods: prospects in Ukraine. *Food Science and Technology*. 2019. Vol. 13, no. 2. P. 85—95.
9. Kaur R., Sharma S., Mahajan S., Kaur S. Exploring the Nutritional and Physiological Benefits of Bee-derived Products: Honey and Pollen as Emerging Functional Foods. *Archives of*

Current Research International. 2025. Vol. 25, no. 8. P. 326—335. DOI: <https://doi.org/10.9734/acri/2025/v25i81421>

10. Maicelo-Quintana J. L., Reyna-Gonzales K., Balcazar-Zumaeta C. R., et al. Potential application of bee products in food industry: An exploratory review. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, no. 1. e24056. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24056>

11. Martinello M., Mutinelli F. Antioxidant Activity in Bee Products: A Review. *Antioxidants*. 2021. Vol. 10, no. 1. P. 71. DOI: <https://doi.org/10.3390/antiox10010071>

12. Mykhailova L., Hrytsenko V. Organizational and economic principles of functioning of the beekeeping market. *Ekonomika APK*. 2018. Vol. 25, no. 8. P. 35—43.

13. Straits Research. Functional Food Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025—2033. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/functional-food-market> (дата звернення: 04 січня 2026).

14. Rearick T. Conversations with a Ukraine Beekeeper. *Bee Culture*. 2015. Feb. 1. URL: [https://cdn.beeculture.com/wp-content/uploads/2023/05/December2015\\_V1.pdf](https://cdn.beeculture.com/wp-content/uploads/2023/05/December2015_V1.pdf) (дата звернення: 04 січня 2026).

15. Yevhen Klopotenko. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xD3Mv-W4vG8> (дата звернення: 04 січня 2026).

#### References:

1. Vysochanska, M. Ya. (2023), "Economic aspects of balanced development of the beekeeping sector", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8, no. 2, pp. 387—393.

2. Davydova, H.I., Hotska, S.M., Postoienco, V.O., Akymenko, L.I. & Lazaryeva, L.M. (2021), "Key aspects of creating apifitocompositions", *Bdzhilnyctvo Ukrayiny*, vol. 1, no. 7, pp. 4—10. <https://doi.org/10.46913/beekeepingjournal.-2021.7.01>

3. Shkarupa, O. & Treus, A. (2018), "Economic aspects of beekeeping business in Ukraine", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 6 (76), pp. 86—88.

4. Credence Research Inc. (2025), "Bee Pollen Market Size, Share, and Key Drivers in the Global Health Industry", available at: <https://www.linkedin.com/pulse/bee-pollen-market-size-share-key-drivers-global-health-x1vyc/> (Accessed 04 January 2026).

5. ERA-Ukraine (2023), "Ukrainian beekeeping cooperative receives prestigious award in Chile for innovations in beekeeping", available at: <https://era-ukraine.org.ua/en/ukrainian-beekeeping-cooperative-receives-prestigious-award-in-chile-for-innovations-in-beekeeping/>

award-in-chile-for-innovations-in-beekeeping/ (Accessed 04 January 2026).

6. Fidan, M., Inal, B., Tokgun, O., et al. (2025), "Propolis as a functional plant-derived food: antioxidant and anti-cancer properties from Sirnak and Hakkari Regions", *European Food Research and Technology*, vol. 251, pp. 2945—2958. <https://doi.org/10.1007/s00217-025-04806-x>

7. Grand View Research (2023), "Bee Bread Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2024-2030", available at: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/bee-bread-market-size/global> (Accessed 04 January 2026).

8. Kaprelyants, L., Yegorova, A., Trufkati, L. & Pozhitkova, L. (2019), "Functional foods: prospects in Ukraine", *Food Science and Technology*, vol. 13, no. 2, pp. 85—95.

9. Kaur, R., Sharma, S., Mahajan, S. & Kaur, S. (2025), "Exploring the nutritional and physiological benefits of bee-derived products: honey and pollen as emerging functional foods", *Archives of Current Research International*, vol. 25, no. 8, pp. 326—335. <https://doi.org/10.9734/acri/2025/v25i81421>

10. Maicelo-Quintana, J.L., Reyna-Gonzales, K., Balcazar-Zumaeta, C.R., et al. (2024), "Potential application of bee products in food industry: An exploratory review", *Heliyon*, vol. 10, no. 1, e24056. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.-2024.e24056>

11. Martinello, M. & Mutinelli, F. (2021), "Antioxidant activity in bee products: a review", *Antioxidants*, vol. 10, no. 1, p. 71. <https://doi.org/10.3390/antiox10010071>

12. Mykhailova, L. & Hrytsenko, V. (2018), "Organizational and economic principles of functioning of the beekeeping market", *Ekonomika APK*, vol. 25, no. 8, pp. 35—43.

13. Straits Research (2025), "Functional Food Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025—2033", available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/functional-food-market> (Accessed 04 January 2026).

14. Rearick, T. (2015), "Conversations with a Ukraine Beekeeper", *Bee Culture*, Feb. 1. available at: [https://cdn.beeculture.com/wp-content/uploads/2023/05/December2015\\_V1.pdf](https://cdn.beeculture.com/wp-content/uploads/2023/05/December2015_V1.pdf) (Accessed 04 January 2026).

15. Klopotenko, Y. (2025), YouTube channel. available at: <https://www.youtube.com/watch?v=xD3Mv-W4vG8> (Accessed 04 January 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 09.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 338.436

А. О. Сірінюк,  
аспірант кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9198-6630>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.188

## СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ФОРМ АГРОБІЗНЕСУ

A. Sirinok,  
Postgraduate student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

### THE ESSENCE OF THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION FORMS OF AGRIBUSINESS

Зазначено, що інтеграційні форми є закономірним результатом еволюції економічних відносин — розвитку конкуренції, концентрації та централізації капіталів. У разі становлення ринкових взаємин в Україні, різноманітних форм власності і господарювання, зростаючої конкуренції, найефективнішою і пріоритетною формою організації розширеного відтворення стає інтеграція. Аргументовано, що науково-технічний прогрес, індустріалізація сільського господарства об'єктивно вимагають концентрації капіталу у великих об'єднаннях, де ефективніше використовуються всі фактори виробництва на основі впровадження трудо-, ресурсо- та енергоощадних технологій. Так, у США, де особливо активно відбувається процес концентрації капіталу та виробництва в аграрній сфері, темпи "вимивання" дрібних ферм виявилися фантастичними.

Визначено, що кожна з названих інтеграцій має свої особливості, але в основі всіх їх лежить поняття теорії систем, що означає стан пов'язаності окремих диференційованих частин в ціле, а також процес, що веде до такого стану. Інтеграція суб'єктів господарювання має як горизонтальні, так і вертикальні межі. Відповідно до цього виділено горизонтальну, вертикальну та змішану (конгломеративну) інтеграцію. Горизонтальна інтеграція є системою взаємозв'язків між підприємствами галузі, тобто відображає внутрішньогалузеві зв'язки. Вона розвивається у міру поглиблення суспільного поділу праці на основі кооперування окремих підприємств для вирішення загальних виробничих завдань, оптимальної концентрації та спеціалізації виробництва. Вертикальна інтеграція — це поява нових структур внаслідок об'єднання підприємств, що належать до різних галузей, за принципом технологічного зв'язку виробничих процесів. На думку ряду вчених вертикальна інтеграція є однією з форм об'єднання всіх або ряду суміжних ланок процесу виробництва та обігу.

It is noted that integration forms are a natural result of the evolution of economic relations — the development of competition, concentration and centralization of capital. In the case of the formation of market relations in Ukraine, various forms of ownership and management, growing competition, integration becomes the most effective and priority form of organizing expanded reproduction. With the interaction of agricultural raw material production and its processing, integrated agro-industrial formations are adapted to the conditions of a market economy and competitive. In economically developed countries, forms of concentration, cooperation and integration of production are in place. The advantages of large-scale production over small-scale production are beyond doubt. Scientific and technological progress, the industrialization of agriculture objectively require the concentration of capital in large associations, where all factors of production are used more effectively based on the introduction of labor-, resource— and energy-saving technologies. Thus, in the USA, where the process of concentration of capital and production in the agricultural sector is particularly active, the pace of "washing out" of small farms turned out to be fantastic.

It is determined that each of the above-mentioned integrations has its own characteristics, but all of them are based on the concept of systems theory, which means the state of connection of individual differentiated parts into a whole, as well as the process leading to such a state. The integration of business entities has both horizontal and vertical boundaries. Accordingly, horizontal, vertical and mixed (conglomerate) integration are distinguished. Horizontal integration is a system of relationships between enterprises of an industry, that is, it reflects intra-industry relations. It develops as the social division of labor deepens on the basis of cooperation of individual enterprises to solve common production tasks, optimal concentration and specialization of production. Vertical integration is the emergence of new structures as a result of the unification of enterprises belonging to different industries, according to the principle of technological connection of production processes. According to a number of scientists, vertical integration is one of the forms of unification of all or a number of adjacent links in the production and circulation process.

*Ключові слова: інтеграційні форми, концентрації та централізації капіталів, взаємодія виробництва, розширене відтворення, індустріалізація сільського господарства, спеціалізації виробництва.*

*Key words: integration forms, concentration and centralization of capital, interaction of production, expanded reproduction, industrialization of agriculture, specialization of production.*

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

Інтеграційні форми є закономірним результатом еволюції економічних відносин — розвитку конкуренції, концентрації та централізації капіталів. В процесі становлення ринкових взаємин в Україні, різноманітних форм власності і господарювання, зростаючої конкуренції, найефективнішою і пріоритетною формою організації розширеного відтворення стає інтеграція. При взаємодії виробництва сільськогосподарської сировини та її переробки, інтегровані агропромислові формування є адаптованими до умов ринкової економіки та конкурентоспроможними. В економічно розвинених країнах йдуть форми концентрації, кооперації та інтеграції виробництва. Переваги великого виробництва перед дрібним не викликають сумнівів. Науково-технічний прогрес, індустріалізація сільського господарства об'єктивно вимагають концентрації капіталу у великих об'єднаннях, де ефективніше використовуються всі фактори виробництва на основі впровадження трудо-, ресурсо- та енергоощадних технологій [1, с. 411]. Так, у США, де особливо активно відбувається процес концентрації капіталу та виробництва в аграрній сфері, темпи "вимивання" дрібних ферм виявилися фантастичними.

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

Результати дослідження розвитку інтеграційних форм агробізнесу і його галузей відображені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як: Ю. Малько, О.С. Чмельової, А.К. Дергачова, Ю. Самійлик, М. Вернигори, М.П. Бутко, В.С. Родіна, С.О. Корецької, П.М. Макаренко, В.І. Пілявського та інших.

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

Метою статті є дослідження розвитку інтеграційних форм агробізнесу.

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

Інтеграція — це складне економічне явище, якому властива системність і багатогранність прояву стосовно умов певного економічного середовища функціонування суб'єктів, тобто це процес, що призводить до стану пов'язаності окремих елементів системи. Економічна інтеграція відбувається як на рівні національних господарств країни, так і між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями. Відрізняють три рівні економічної інтеграції: територіальну, організаційну, внутрішньоорганізаційну [2, с. 127]. Кожна з названих інтеграцій має свої особливості, але

в основі всіх їх лежить поняття теорії систем, що означає стан пов'язаності окремих диференційованих частин в ціле, а також процес, що веде до такого стану. Інтеграція суб'єктів господарювання має як горизонтальні, так і вертикальні межі. Відповідно до цього розрізняють горизонтальну, вертикальну та змішану (конгломеративну) інтеграцію.

Горизонтальна інтеграція є системою взаємозв'язків між підприємствами галузі, тобто відображає внутрішньогалузеві зв'язки. Вона розвивається у міру поглиблення суспільного поділу праці на основі кооперування окремих підприємств для вирішення загальних виробничих завдань, оптимальної концентрації та спеціалізації виробництва [3, с. 69].

Вертикальна інтеграція — це поява нових структур внаслідок об'єднання підприємств, що належать до різних галузей, за принципом технологічного зв'язку виробничих процесів. На думку ряду вчених вертикальна інтеграція є однією з форм об'єднання всіх або ряду суміжних ланок процесу виробництва та обігу. Вертикальна інтеграція є закономірним об'єктивним процесом будь-якої економічної системи, як планової, так і ринкової. Її зміст залишається однаковим, розрізняються лише підходи: за ринкової економіки до інтеграції підходять з позиції виживання за умов конкуренції, а за соціалізму — з погляду зручності для планово-адміністративного управління. В теорії ринкової економіки сформульовано три основні мотиви виникнення вертикальної інтеграції, які безпосередньо впливають на тип організаційної структури інтегрованого формування [4].

1. Економія на масштабі виробництва — техніко-технологічна економія, яку отримують в результаті концентрації виробництва. Концентрація обсягів виробництва дозволяє розширити межі оптимального використання техніки та обладнання, що призводить до технічного ефекту масштабу.

2. Економія в масштабі сфери діяльності (економія на різноманітності виробленої продукції та ринків збуту). Вона досягається шляхом організації багатопрофільної діяльності у вигляді диверсифікації.

3. Економія на трансакційних витратах. Щоб знизити ці витрати, виникає мотивація до встановлення вертикального контролю, що включає вертикальні обмеження і вертикальну інтеграцію. Якщо за умов планової економіки основною формою вертикальних обмежень виступав договір контрактизації, то постприватизаційний період — давальницькі контракти,

бартерні угоди, товарне кредитування та інші механізми, що є перехідною формою до організації вертикальної інтеграції [5].

До суттєвих переваг вертикальних інтегрованих ланцюжків слід також віднести зниження ризиків, пов'язаних із виконанням укладених угод, та підвищення ефективності прийняття рішень та управління внаслідок досить високого ступеня поінформованості про всі стадії виробничого процесу. Разом із тим, формування вертикальних інтегрованих структур таїть у собі низку загроз як економіці регіону загалом, так і самим підприємствам. Їх створення на обмеженому ринку може сприяти виникненню монополії та встановленню бар'єрів входу на ринок. Функціонування підприємств у рамках вертикального інтегрованого об'єднання знижує стимули до пошуку найбільш оптимальних постачальників і меншою мірою спонукає їх до підвищення ефективності спільної діяльності [6, с. 119].

Змішану інтеграцію називають також конгломеративною (або конгломератною), оскільки об'єднані при цьому підприємства не мають між собою будь-якого виробничого або функціонального зв'язку, що є однією з найважливіших особливостей конгломерату. В основі конгломеративної інтеграції лежить ідея диверсифікації (від лат. "diversus" — різний та "facere" — робити). Диверсифікація компаній часто здійснюється шляхом злиття та поглинання, при цьому товари та послуги поглиненої компанії, що утвердилися на ринку, використовуються для розширення асортименту товарів і послуг компанії, що поглинула.

Кожен із розглянутих типів інтеграції має свої переваги та недоліки, всебічний і комплексний облік яких необхідний при обґрунтуванні вибору тієї чи іншої організаційної форми інтегрованої структури залежно від специфіки інтересів її потенційних учасників, характеру їх виробничих, фінансових та інших взаємозв'язків, можливостей та умов створення об'єднань в Україні [7, с. 15].

Об'єктивними перевагами інтегрованих форм агробізнесу є підвищення конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції; запобігання марнотратству при реалізації сільськогосподарської продукції та закупівлі промислових товарів; недопущення роздування цін під час руху сільськогосподарської продукції від виробника до споживача; створення системи різних економічних та соціальних послуг. Крім того, в сучасних умовах України інтеграція дозволяє: забезпечити

раціональні пропорції між обсягами одержуваної сільськогосподарської сировини та переробними потужностями; використовувати у виробництві в основному власну дешеву сировину високої якості; прискорити просування продукції з однієї технологічної фази до іншої; більш повно використовувати сировину та відходи, отримані при переробці; оптимізувати чисельність управлінського персоналу та знизити витрати на його утримання; організувати дієвий захист товаровиробників у владних структурах; створити у виробників продукції економічну мотивацію виробництва якісного продукту; прискореними темпами вирішувати соціальні проблеми.

Інтеграційна форма агробізнесу дозволяє забезпечити вирішення спільних та приватних завдань (рис. 1).

Найважливіше завдання на першому етапі полягало в тому, щоб сприяти виходу агробізнесу із кризи шляхом об'єднання коштів партнерів, інвестування в агробізнес, що мало би високий рівень рентабельності, а також зниження витрат на спільне виробництво продукції. Для вирішення цього завдання були потрібні не тільки економічні, а й адміністративні заходи. У такій ситуації партнери агробізнесу мають налагоджувати міжгалузеві економічні зв'язки на взаємовигідних умовах: переробні підприємства — підбирати вигідні сировинні бази та ринки збуту продукції, а сільгосптоваровиробники — визначати інвесторів, які сприятимуть розвитку виробництва.

Підприємства як структурні підрозділи об'єднань могли набувати господарської самостійності без згоди трудових колективів. З угод, що здійснюються, тільки невелика частина може бути кваліфікована як класичні зразки злиття і поглинання. Отже, інтегровані форми здатні оперативно реагувати на зміну ситуації на ринку, домагатися зниження витрат і вирішувати перелічені завдання внаслідок того, що вони створюються і функціонують як система, заснована не так на адмініст-

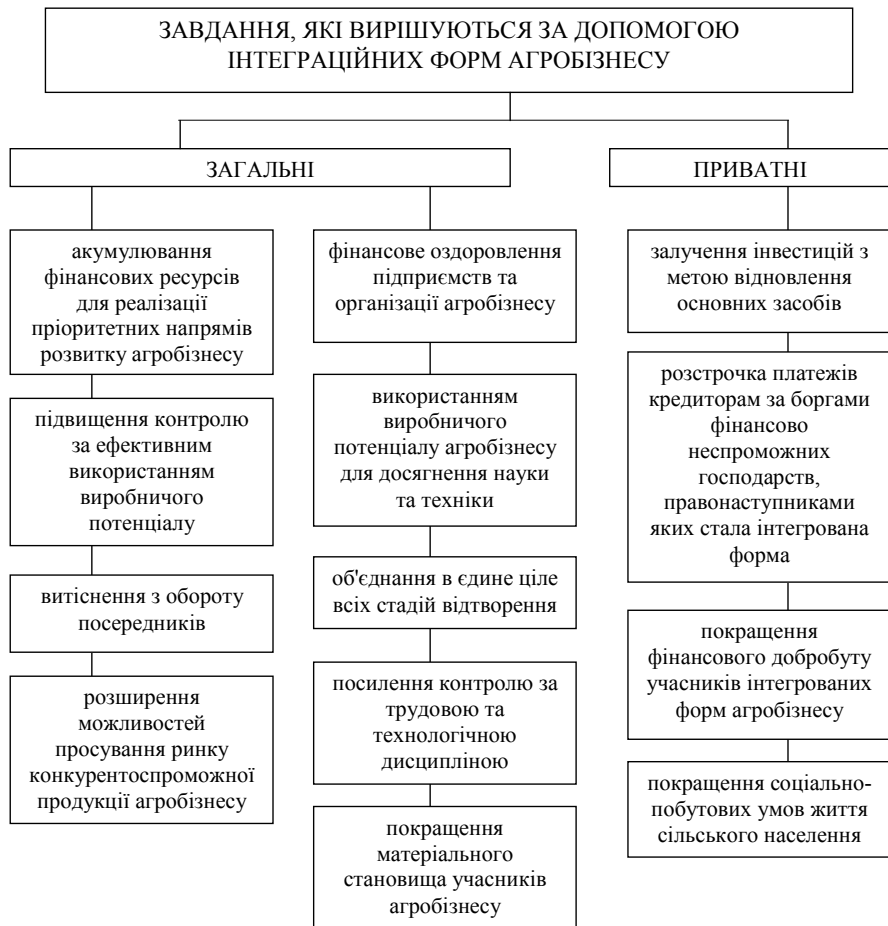


Рис. 1. Завдання, які вирішуються за допомогою інтеграційної форми агробізнесу

ративних принципах, як в економічній зацікавленості всіх учасників у результатах спільної діяльності.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проте виявлені значні переваги інтеграції не реалізуються автоматично, і для отримання ефекту необхідно визначати адекватні ситуації організаційно-економічні характеристики утворення інтеграційних форм з урахуванням дослідження особливостей і розвитку інтеграційних форм в Україні.

З переходом до ринкової економіки міжгалузеві зв'язки адміністративно-командної системи переважно зруйнувалися. Для інтеграції підприємств агробізнесу були потрібні інші умови, що базуються на властивих ринку виробничих відносинах — приватній власності на засоби виробництва, законі вартості та свободі підприємництва. Проте здійснити агропромислову інтеграцію з урахуванням законів ринкової економіки відразу було неможливо.



Література:

1. 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>.
2. Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія. Івано-Франківськ, 2025. 721 с.
3. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.21-32>.
4. Запша Г. М., Лівінський А. І., Телічко Н. О. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>
5. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці: збір. наук. праць. Київ: Національний авіаційний університет. 2019. № 4 (72). DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.
6. Методичне та інституціональне забезпечення селективного регулювання товарних ринків: монографія / [Буркинський Б.В. та ін.]; за ред. Б.В. Буркинського та О.В. Нікішиної; НАН України, ДУ "Ін-т. ринку і екон.-екол.-дослідж. НАН України". Одеса: ДУ "ІРЕЕДНА-НУ", 2024. 365 с.
7. Бондаренко В. М., Бондаренко Л. М., Соколюк К. Ю. Формування ринкової системи управління земельними ресурсами. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. №. 53. С. 14—22.
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. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-52>.

References:

1. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V., Kyryliu, K. 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>.
2. Mel'nykova, K.V. (2025), Stratehiia vidnoblennia deokupovanykh terytorij Ukrainy: vyklykypostkonfliktnoho rozvytku ta shliakhy ikh podo-lannia [Strategy for the restoration of the deoccu-pied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them], Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
3. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V., Kyryliu, K. O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agritrading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66—78. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.21-32>.
4. Zapsha, H.M., Livinskyi, A.I. and Telichko, N.O. (2025), "Mechanism of anti-crisis management of financial activities of agricultural enterprises in conditions of institutional transformations", Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk, vol. 18. <https://doi.org/10.5281/zeno-do.17850457>.
5. Vlasenko, V.A. (2019), "A principled approach to the formation of an anti-crisis program for enterprise development in the context of integration processes", Problemy systemnohopidkhotu v ekonomitsi: zbir. nauk. prats, vol. 4 (72), pp. 142—155. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.
6. Methodological and institutional support for selective regulation of commodity markets: monograph [Methodological and institutional support of selective regulation of commodity markets], NAS of Ukraine, Institute of Market and Economic-Ecological Research, IREED NASU, Odesa, Ukraine.
7. Bondarenko, V. M., Bondarenko, L. M. and Sokoliuk, K. Yu. (2019), "Formation of the market-based system of land resources management", Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Economic Sciences Series, vol. 53, pp. 14—22.
8. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V., Kyryliu, K. O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4. pp. 265—272. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-52>.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

Процеженовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



УДК 005.591.6:330.322

О. А. Будніков,  
аспірант, Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2822-8807>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.193

# УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПОЛІТИКА, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

O. Budnikov,  
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT OF THE INVESTMENT AND INNOVATION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: POLICY, TOOLS AND PERFORMANCE INDICATORS

У статті здійснено теоретичне обґрунтування науково-методичних підходів до управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери через формування їх інвестиційно-інноваційної політики, добору інструментів її реалізації та систему показників оцінювання результативності. У роботі уточнено сутність і складові інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного підприємства як об'єкта управління. Обґрунтовано логіку формування інвестиційно-інноваційної політики та вимоги до її реалізації в аграрній сфері. Систематизовано ключові управлінські інструменти, придатні для забезпечення розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. Визначено систему показників для оцінювання результативності політики та ефективності управлінських рішень у інвестиційно-інноваційній діяльності підприємства. Доведено, що реалізація інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного підприємства потребує підсилення внутрішніх передумов: управлінських і технологічних компетенцій, цифрової та організаційної зрілості, якості даних і аналітики, інноваційної культури та здатності до кооперації з технологічними й фінансовими партнерами.

The article provides a theoretical justification of scientific and methodological approaches to managing the investment and innovation potential of agricultural enterprises through the formation of their investment and innovation policy, the selection of tools for its implementation and a system of performance assessment indicators. The paper clarifies the essence and components of the investment and innovation potential of an agricultural enterprise as an object of management. The logic of the formation of investment and innovation policy and the requirements for its implementation in the agricultural sector are substantiated. Key management tools suitable for ensuring the development of the investment and innovation potential of agricultural enterprises are systematized. A system of indicators is defined for assessing the effectiveness of the policy and the effectiveness of management decisions in the investment and innovation activities of the enterprise. It is proven that the implementation of the investment and innovation potential of an agricultural enterprise requires strengthening internal prerequisites: managerial and technological competencies, digital and organizational maturity, data quality and analytics, innovation culture and the ability to cooperate with technological and financial partners. The investment and innovation potential of an enterprise should be interpreted as the aggregate ability of a business entity to initiate, select, finance and implement innovative solutions with measurable economic results. For agricultural enterprises, such potential is formed not only by financial resources, but also by the quality of managerial and technological competencies, access to data and analytics, the state of the material and technical base, the ability to

cooperate with scientific institutions and technological partners, as well as the organizational maturity of project management. The article presents the system of management of the investment and innovation policy of an enterprise as a holistic architecture that integrates the influence of the external environment, internal development prerequisites, the roles of participants and a set of management tools.

*Ключові слова: інвестиційно-інноваційний потенціал, управління, ефективність, організаційно-економічний механізм, інвестиційно-інноваційний розвиток, підприємства, аграрна сфера, R&D.*

*Keywords: investment and innovation potential, management, efficiency, organizational and economic mechanism, investment and innovation development, enterprises, agricultural sector, R&D.*

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

В умовах воєнних і макроекономічних шоків, цінової та логістичної нестабільності, посилення технологічної конкуренції й екологічних обмежень підприємства аграрної сфери функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Це ускладнює прийняття інвестиційних рішень, подовжує горизонти окупності та підвищує вимоги до якості управління ресурсами розвитку. За таких обставин інвестиційно-інноваційний потенціал набуває ролі ключового джерела конкурентоспроможності й стійкості, однак його відтворення не є автоматичним: воно залежить від узгодженості цілей, пріоритетів, інструментів і процедур управління, а також від спроможності підприємства трансформувати залучений капітал і знання у вимірювані виробничо-економічні результати. Водночас практична реалізація управління інвестиційно-інноваційним потенціалом в аграрній сфері часто має фрагментарний характер: політика інвестування та інновацій розглядається відокремлено, інструменти застосовуються ситуативно, а оцінювання результативності зводиться до вузького набору фінансових показників без належного врахування галузевої специфіки. Це формує методичний розрив між декларованими цілями розвитку та реальними управлінськими рішеннями, ускладнює порівнянність альтернативних проєктів і знижує керованість інвестиційно-інноваційних перетворень. Саме тому виникає потреба в науково обґрунтованому підході, який поєднує інвестиційно-інноваційну політику, інструменти її реалізації та систему індикаторів результативності, адаптовану до умов і ризиків аграрного виробництва.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи до управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства та обґрунтування політики його розвитку достатньо широко представлені у сучасній науковій літературі. У публікаціях інвестиційно-інноваційний потенціал розглядається як керована сукупність ресурсів, компетенцій і організаційних можливостей, що потребує узгодження стратегічних цілей розвитку з пріоритетами інвестування, інноваційною стратегією, принципами прийняття рішень і набором прикладних інструментів реалізації проєктів. При цьому підкреслюється, що результативність управлінських впливів визначається не лише обсягом вкладень, а й якістю організаційно-економічного забезпечення: наявністю релевантної інформаційно-аналітичної бази та процедур оцінювання, дієвими регламентами й інституційними правилами, кадровою та технологічною спроможністю впровадження інновацій, а також системою моніторингу, контролю і коригування рішень за показниками результативності, що відображають як ефект інвестицій, так і динаміку інноваційних змін на рівні підприємства. Вагомий внесок у розвиток і наукове осмислення зазначеної проблематики зробили: Аранчій В. [1], Аранчій Д. [7], Балдинюк В. [2], Бірак Є. [13], Бурлаков В. [15], Волощук К. [3], Гарбар Ж. [4], Голбан Т. [1], Дацій О. [5], Дендебера О. [16], Зоря О. [1, 6, 7], Зоря С. [6], Корженівська Н. [8], Кушнір В. [8], Кузьома В. [9], Лісевич Н. [3], Майборода К. [4], Майорова І. [10], Манн Р. [11], Маркіна І. [12], Марчишинець С. [12], Мауер Д. [6], Махно С. [11], Михайлик О. [13], Назаренко І. [14], Непочатенко О. [18], Ніколюк О. [15], Павлюк С. [9], Півторак В. [16], Свиноус Н. [17], Соколюк К. [18], Соколюк С. [18], Старинець

О. [19], Усикова О. [20], Яснолоб І. [7], Юрій Т. [16] та інші.

На підставі узагальнення наукових підходів, представлених у працях вищезазначених авторів, можна констатувати, що питання розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств та управління інвестиційними процесами загалом опрацьовані достатньо ґрунтовно. Водночас у прикладному вимірі зберігається потреба в більш цілісному відображенні управлінської логіки саме управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства як системи, де політика розвитку має бути безпосередньо "прив'язана" до вибору інструментів реалізації та вимірюватися через чітко визначені показники результативності.

Для підприємств аграрної сфери ця проґалина проявляється особливо виразно, оскільки параметри потенціалу та ефекти інвестиційно-інноваційних рішень формуються в умовах сезонності, природно-кліматичної залежності, ресурсних і технологічних обмежень, цінової волатильності та підвищеної ризиковості виробничих циклів. У таких умовах управлінські рішення мають одночасно забезпечувати відтворення ресурсної бази, технологічне оновлення, адаптацію до змін інституційного середовища та підтримання фінансової стійкості, що вимагає узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з механізмами планування, прогнозування і контролю реалізації інвестиційно-інноваційних програм.

Відповідно, подальшого наукового опрацювання потребують питання систематизації політики управління інвестиційно-інноваційним потенціалом (як сукупності принципів, пріоритетів і процедур прийняття рішень), обґрунтування релевантного набору інструментів її реалізації на рівні підприємства та уточнення показників результативності, які дозволяють оцінювати не лише фінансовий ефект, а й технологічні, організаційні та ринкові зміни, що генеруються інноваціями. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення практично орієнтованих підходів до підвищення керованості, узгодженості та ефективності використання інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрних підприємств.

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

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних підходів до управління

інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери через формування їх інвестиційно-інноваційної політики, добору інструментів її реалізації та систему показників оцінювання результативності. Основними завданнями дослідження є:

- уточнити сутність і складові інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного підприємства як об'єкта управління;

- обґрунтувати логіку формування інвестиційно-інноваційної політики та вимоги до її реалізації в аграрній сфері;

- систематизувати ключові управлінські інструменти, придатні для забезпечення розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери;

- визначити систему показників для оцінювання результативності політики та ефективності управлінських рішень у інвестиційно-інноваційній діяльності підприємства.

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

У сучасній економіці інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства дедалі частіше розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як інтегральна управлінська категорія, що визначає здатність суб'єкта господарювання формувати траєкторію розвитку в умовах конкуренції, нестабільності ринків і технологічних змін. У цьому контексті слушною є теза, що "інноваційно-інвестиційний потенціал тісно відображає об'єктивно-існуючу можливість соціально-економічного розвитку..." [12], адже саме він задає межі та темпи оновлення, модернізації й адаптації підприємства до зовнішніх викликів.

Для підприємств аграрної сфери проблематика управління інвестиційно-інноваційним потенціалом набуває особливої ваги з огляду на сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, підвищену ризиковість, а також потребу в поєднанні виробничих і управлінських інновацій у межах єдиного механізму розвитку. Узагальнюючи досліджені нами наукові підходи, варто відзначити, що "інвестиційно-інноваційний потенціал є важливою складовою потенціалу підприємства та забезпечує в практичному аспекті можливість розширеного відтворення, підвищення конкурентоспроможності, економічної безпеки бізнес-суб'єктів" [14]. У свою чергу, для аграрних підприємств особливо релевантним є розуміння, за яким "інвестиційно-інноваційний потенціал суб'єктів агробізнесу — складова економічного потенціалу, реальна чи

потенційна спроможність суб'єкта господарювання використовувати інновації у своїй виробничій та управлінській системах через залучення інструментів інвестиційного забезпечення для моделювання комплексної концепції стратегічного управління підприємством, що складається з окремих елементів, базується на певних принципах та методах" [20].

Змістовне наповнення цього потенціалу визначається не фактом здійснення інвестицій як таких, а їх якісною спрямованістю на зміни та оновлення. Саме тому принциповим є твердження, що "для розвитку інноваційної діяльності інвестиції повинні володіти інноваційною спрямованістю, тобто вони мають використовуватись на розроблення та впровадження різних видів інновацій" [10]. Такий підхід переводить фокус управління від простого залучення ресурсів до формування портфеля інвестиційно-інноваційних рішень, здатних генерувати відчутні технологічні, організаційні й ринкові ефекти.

Водночас практична реалізація інноваційно-інвестиційних ініціатив потребує відповідного середовища, інституційної підтримки та організаційної готовності підприємств до змін. Відповідно до цього, "щоб активізувати інноваційну та інвестиційну діяльність підприємств і тим самим зберегти та підвищити їх інноваційно-інвестиційний потенціал необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримку інноваційної діяльності та підвищення інноваційного потенціалу українських підприємств" [11]. Отже, управління інвестиційно-інноваційним потенціалом доцільно розглядати як узгоджену систему рішень, що включає політику розвитку, набір інструментів її реалізації та показники результативності, які дозволяють оцінювати досягнення стратегічних орієнтирів і коригувати управлінські дії з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

У цьому контексті інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства, на нашу думку, доцільно трактувати як сукупну спроможність суб'єкта господарювання ініціювати, відбирати, фінансувати та впроваджувати інноваційні рішення з отриманням вимірюваних економічних результатів. Для аграрних підприємств такий потенціал формується не лише фінансовими ресурсами, а й якістю управлінських і технологічних компетенцій, доступом до даних та аналітики, станом матеріально-технічної бази, здатністю до кооперації з науковими устано-

вами й технологічними партнерами, а також організаційною зрілістю проєктного управління.

Водночас навіть значний інвестиційно-інноваційний потенціал може залишатися нереалізованим за відсутності узгодженої політики, яка поєднує стратегічні пріоритети, механізми відбору проєктів, інструменти ресурсного забезпечення, регламенти контролю та процедури комерціалізації результатів. Тому методично важливо представити систему управління інвестиційно-інноваційною політикою як цілісну архітектуру, що інтегрує вплив зовнішнього середовища, внутрішні передумови розвитку, ролі учасників і набір управлінських інструментів.

Узагальнену структуру такої системи для аграрного підприємства, її ключові елементи та логіку управлінських процесів наведено на рис. 1.

Як показано на рис. 1, система формується під впливом зовнішніх факторів, які одночасно виступають джерелом можливостей і обмежень для інвестування та інновацій. Для аграрного сектору це насамперед регуляторні вимоги, державні програми підтримки, галузеві технологічні тренди, кон'юнктура ринків, доступ до фінансових ресурсів і розвиток інноваційної інфраструктури. Таке середовище визначає так званий "коридор" прийнятних рішень і задає параметри, у межах яких інвестиційно-інноваційний потенціал може бути реалізований через конкретні проєкти.

Центральною умовою практичної дієздатності системи є визначеність суб'єктів інвестиційно-інноваційної політики та розподіл їх ролей. Внутрішні стейкхолдери забезпечують постановку цілей, пріоритезацію, ресурсне забезпечення та відповідальність за результати. Зовнішні учасники (розширюють інструментарій фінансування і знань, підвищують технологічну спроможність та пришвидшують трансфер рішень у виробничу практику. Саме через таку взаємодію інвестиційно-інноваційний потенціал набуває прикладної форми — портфеля узгоджених ініціатив.

Змістовне наповнення політики розкривається через інструменти, принципи, функції та методи управління. Інструменти охоплюють кадрово-мотиваційні, правові, інформаційно-цифрові, організаційні, методичні та фінансово-економічні засоби, що дозволяють перетворювати стратегічні орієнтири на керовані програми дій. Принципи (стратегічна узгодженість інвестицій і інновацій, системність, портфельність, гнучкість, керованість ризиків,



**Рис. 1. Структура системи управління інвестиційно-інноваційною політикою підприємства та її елементи**

Джерело: удосконалено автором на основі [7].

прозорість і вимірюваність результатів, орієнтація на комерціалізацію та масштабування, інтегрованість із вимогами сталості) формують норматив якості управління та задають критерії дисципліни реалізації. Функціональний блок підкреслює безперервний характер управління: від моніторингу та технологічного прогнозування — до координації портфеля, ресурсного забезпечення, розвитку інноваційної культури, звітності, контролю та управління змінами.

Методична складова пропонованої системи конкретизує, яким чином підприємство має оцінювати й обґрунтовувати рішення: через інструменти діагностики економічного стану

та інвестиційних можливостей, прогнозування ринку і технологічних змін, відбір і ранжування проєктів, оцінку ефективності із застосуванням сценарного підходу та аналізу чутливості, портфельні процедури балансування ризику й дохідності, контролінг витрат і результатів R&D, бюджетування та управління відхиленнями. Для аграрних підприємств це особливо важливо, оскільки ризики виробництва безпосередньо впливають на параметри грошових потоків та результати інноваційних інвестицій.

У межах запропонованої структури інвестиційно-інноваційна політика підприємства фокусується не лише на залученні капіталу як

такому, а на спрямуванні ресурсів у ті напрями, що здатні забезпечити технологічну та ринкову перевагу. Її предметом виступають як матеріальні вкладення, так і нематеріальні компоненти розвитку — знання, R&D, інтелектуальна власність, цифрові продукти, організаційні інновації. Для аграрних підприємств така подвійна природа об'єктів є принциповою, оскільки конкурентоспроможність дедалі більше визначається поєднанням фізичних активів із даними, технологіями та компетенціями, що забезпечують точність рішень, якість продукції, прогнозованість результатів і гнучкість реагування на ринкові та природні виклики. Відтак інвестиційні ресурси й грошові потоки розглядаються як інструмент формування портфеля інноваційних ініціатив, а інноваційні ризики — як невід'ємний параметр, що має бути врахований у відборі, плануванні та контролі реалізації таких ініціатив.

Ефективність інвестиційно-інноваційної політики залежить від внутрішніх передумов підприємства, які визначають його здатність перетворювати фінансування на відчутний інноваційний результат. Йдеться про управлінські та технологічні компетенції, організаційну зрілість проектного управління, якість даних і аналітики, а також про інноваційну культуру та мотиваційні механізми персоналу. Для аграрного бізнесу ці чинники набувають особливої ваги, адже значна частина інноваційного ефекту виникає саме на стику технологій і дисципліни виконання: точність дотримання регламентів, здатність працювати з цифровими системами, коректність обліку виробничих параметрів, швидкість управлінських реакцій на відхилення. Внутрішній потенціал підприємства тут проявляється як пропускну спроможність системи: навіть за наявності доступу до капіталу та технологій, низька цифрова зрілість, слабка кооперація з партнерами або дефіцит кваліфікацій можуть знижувати віддачу від інвестицій, подовжувати строки впровадження та ускладнювати масштабування результатів.

Таким чином, у сукупності така система є організаційно-економічним механізмом нарощування й реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного підприємства, де ключовою стає не стільки наявність окремих елементів, скільки їх узгодженість та керованість у часі. Політика задає правила вибору пріоритетів і формує логіку портфельного управління, що дозволяє поєднувати проекти різної природи (модернізаційні, цифрові, продуктові, організаційні) з ураху-

ванням ризику, ресурсних обмежень і цільових результатів. Вбудовані процедури моніторингу, контролінгу та оцінювання ефективності створюють контур зворотного зв'язку: результати реалізації проектів коригують інвестиційні рішення, уточнюють вимоги до компетенцій і даних, а також змінюють підхід до управління ризиками. Саме через цей контур забезпечується відтворюваність ефекту — підвищення продуктивності, якості та доданої вартості, зниження витрат і втрат, посилення стійкості до шоків (цінових, логістичних, кліматичних), а також формування умов для комерціалізації й масштабування інноваційних рішень у межах підприємства та його партнерських ланцюгів.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сформована структура управління інвестиційно-інноваційною політикою аграрного підприємства засвідчує, що результативність інвестування визначається не стільки обсягом залученого капіталу, скільки здатністю підприємства організовано перетворювати ресурси на інноваційні результати. Запропонований підхід інтегрує інвестиційні та інноваційні рішення в єдину логіку стратегічної узгодженості, портфельного відбору й керованості ризиками, що дає змогу спрямовувати фінансування на технологічне оновлення, цифрову трансформацію, R&D та комерціалізацію рішень з урахуванням зовнішніх обмежень і можливостей. У такий спосіб політика виступає інструментом формування конкурентних переваг через поєднання матеріальних і нематеріальних інвестицій та забезпечує прозорість цілей, пріоритетів і критеріїв оцінювання.

Водночас доведено, що реалізація інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного підприємства потребує підсилення внутрішніх передумов — управлінських і технологічних компетенцій, цифрової та організаційної зрілості, якості даних і аналітики, інноваційної культури та здатності до кооперації з технологічними й фінансовими партнерами. Наявність контурів моніторингу, контролю та зворотного зв'язку забезпечує адаптацію портфеля проектів до змін ринкового середовища й ризиків, підвищує дисципліну виконання та зменшує втрати від неузгодженості рішень. Це створює передумови для стійкого нарощування продуктивності й доданої вартості, скорочення витрат

і ризиків, а також для масштабування інноваційних рішень і підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

#### Література:

1. Аранчій В.І., Зоря О.П., Голбан Т.Т. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 33—38.
2. Балдинюк В., Балдинюк В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4082/4011> (дата звернення: 31.01.2026).
3. Волощук К.Б., Лісевич Н.А. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. Інноваційна економіка. 2019. № 3—4. С. 12—17.
4. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 12. С. 18—22.
5. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України. Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку. 2011. № 1. С. 65—76.
6. Зоря О.П., Зоря С.П., Мауер Д.Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 8 (08). С. 83—88.
7. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Аранчій Д.С. Теоретико-методологічні засади формування інвестиційної політики підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023. Вип. 8 (08). С. 89—93.
8. Корженівська Н.А., Кушнір В.О. Роль інновацій у формуванні стратегічного менеджменту аграрних підприємств у післякризовий період. Причорноморські економічні студії. 2024. № 89. С. 160—163.
9. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Інвестиційно-інноваційний механізм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5 (3). С. 336—345.
10. Майорова І.М. Інвестиційно-інноваційний потенціал промислового підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 139—143.
11. Манн Р.В., Махно С.В. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. Економічний простір. 2022. № 182. С. 144—148.
12. Маркіна І.А., Марчишинець С.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу промислового сектору. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2019. № 2. С. 5—11.
13. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350/3277> (дата звернення: 31.01.2026).
14. Назаренко І.М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. Агросвіт. 2020. № 22. С. 23—28.
15. Ніколюк О.В., Бурлаков В.С. Сучасний стан інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2025. № 3. С. 36—43.
16. Півторак В.С., Юрій Т.П., Дендебега О.П. Проблеми та перспективи підвищення інноваційно-інвестиційної активності малого аграрного підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4731/4672> (дата звернення: 31.01.2026).
17. Свиноус Н.І. Управління інвестиційними процесами відтворення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2021. № 1. С. 166—178.
18. Соколюк С., Соколюк К., Непочатенко О. Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> (дата звернення: 31.01.2026).
19. Старинець О.Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 57. С. 87—90.
20. Усикова О.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика: автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 38 с.



**References:**

1. Aranchii, V.I., Zoria, O.P. and Holban, T.T. (2019) "Strategic Areas of Investment-Innovation Development of Agricultural Production at the Industry and Economic Level", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 45, pp. 33—38.
2. Baldyniuk, V. and Baldyniuk, V. (2024), "Management of investment potential of agro-industrial enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4082/4011> (Accessed 31 January 2026).
3. Voloshchuk, K.B. and Lisevych N.A. (2019), "Features of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3—4, pp. 36—37.
4. Harbar, Zh.V. and Maiborodiuk, K.S. (2021), "Investment support for innovative development of agricultural enterprises of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 18—22.
5. Datsii, O.I. (2011), "Financial support of innovative activity in the agro-industrial complex of Ukraine", *Problemy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku*, vol. 1, pp. 65—76.
6. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mauer, D.R. (2023), "Directions of investment and innovative development of agricultural production in Ukraine in the context of European integration changes and food challenges", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp. 83—88.
7. Zoria, O.P., Yasnolob I.O and Aranchii, D.S. (2023), "Theoretical and methodological principles of forming an enterprise's investment policy", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp. 89—93.
8. Korzhenivska, N.L. and Kushnir, V.O. (2024), "The role of innovations in the formation of strategic management of agricultural enterprises in the post-crisis period", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 89, pp. 160—163.
9. Kuzoma, V.V. and Pavliuk, S.I. (2020), "Investment and innovation mechanism for forming the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (3), pp. 336—345.
10. Mayorova, I.M. (2019), "Investment and innovation potential of an industrial enterprise", *Vcheni zapysky Tavrijskogo nacional'nogho universytetu imeni V.I. Vernadskogo*. Serija: *Ekonomika i upravlinnja*, vol. 30 (69), no. 2, pp. 139—143.
11. Mann R.V. and Makhno S.V. (2022), "Innovation and investment potential of ukrainian enterprises: conditions of preservation and development in the post-war period", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 182, pp. 144—148.
12. Markina I.A. and Marchishinec S.M. (2019), "Development of innovation and investment potential of the industrial sector", *Aktualni problemi innovatsiinoi ekonomiki ta prava*, vol. 2, pp. 5—11.
13. Mykhailyk, O. and Birak, Ye. (2023), "Investment and innovation activities of enterprises under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350/3277> Accessed 31 January 2026).
14. Nazarenko, I.M. (2020), "Diagnostic and management aspects in the system of development of the investment and innovative potential of the enterprise", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 23—28.
15. Nikoliuk, O.V. and Burlakov, V.S. (2025), "Current state of innovation and investment activity of agricultural business", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 3, pp. 36—43.
16. Pivtorak, V.S., Yurii, T.P. and Dendebera, O.P. (2024), "Problems and prospects for increasing the innovation and investment activity of small agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4731/4672> Accessed 31 January 2026).
17. Svytnous, N.I. (2021), "Management of investment processes of reproduction of the resource potential of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 1, pp. 166—178.
18. Sokoliuk, S., Sokoliuk, K. and Nepochatenko, O. (2021), "Financing of innovative activities and analysis of the efficiency of using financial resources of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> Accessed 31 January 2026).
19. Starynets, O. H. (2020), "Investment support for innovative activities of agricultural enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 57, pp. 87—90.
20. Usykova, O.M. (2018), "Development of innovation and investment potential of subjects of agrarian business: theory, methodology, practice", Doctor of Economics dissertation. Thesis, Economics and management of enterprises, Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko, Kharkiv, Ukraine.

*Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26*

*Процецензовано / Revised: 10.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*



УДК 657.6:338.43:631

О. С. Якубишин,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
зі спеціальності Облік і оподаткування,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6802-8575>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.201

# ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Yakubysyn,  
Applicant for the third (educational and scientific) level of higher education  
in the specialty "Accounting and Taxation", Vinnytsia National Agrarian University

## ACCOUNTING SUPPORT FOR THE FORMATION OF TAX REPORTING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті проведено дослідження бухгалтерської суті податків та облікового забезпечення формування податкової звітності. Відзначено, що користувачами звітності є різні групи зацікавлених осіб. Досліджено термінологічні аспекти сутності визначення "податкова звітність" на законодавчому рівні. Висловлено власне трактування даної дефініції. Представлено наукові підходи до класифікації форм податкової звітності. Визначено вплив податків на діяльність суб'єктів господарювання та їх податкову безпеку. Розкрито основні функції податків (фіскальна, регулююча та обтяжлива) та механізм їх реалізації в обліку. Підтверджено позицію, що система бухгалтерського обліку є основою формування необхідних показників та індикаторів. Представлено основні труднощі ведення бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану. Охарактеризовано системи оподаткування для сільськогосподарських підприємств та визначено склад податків, які можуть сплачуватися ними. Представлено склад рахунків для обліку податків, зборів, платежів. Розкрито сукупність форм податкової звітності, які можуть формувати сільськогосподарські підприємства. Обґрунтовано облікове забезпечення формування податкової звітності. Досліджено напрямки удосконалення системи податкових розрахунків.

The article examines the accounting essence of taxes and accounting support for the formation of tax reporting. It is noted that the users of the reporting are various groups of interested parties, which are divided into internal and external and, at the same time, may have a direct or indirect interest. The terminological aspects of the essence of the definition of "tax reporting" at the legislative level are studied. The author's own interpretation of this definition is expressed: tax reporting is a form of reporting tax declarations (calculations, reports) containing information about the results of the activities of a business entity and its tax obligations as a taxpayer. Scientific approaches to the classification of tax reporting forms are presented: by frequency of preparation; by submission deadlines; by method of sending; by degree of generalization; by purpose. The impact of taxes on the activities of business entities and their tax security is determined. The attribution of tax arrears to the accounting component — liabilities is noted. The main functions of taxes (fiscal, regulatory and burdensome) and the mechanism of their implementation in accounting are revealed. It is noted that the function of taxes is directly related to their purpose, and the role to the meaning (importance). It is stipulated that it is the functions of taxes that determine the directions of formation and implementation of the tax policy of the state. The position that the accounting system is the basis for the formation of the necessary indicators and indicators is confirmed. It is noted that the quality of accounting information and the ability of the accounting system to ensure a complete and timely reflection of the processes associated with the emergence of the object of taxation. The main difficulties of accounting under martial law are presented: changes in legislation and tax policy, personnel difficulties, relocation difficulties, risks of losing control over assets, risk of loss or damage to documentation, increase in cyber threats. The taxation systems for

agricultural enterprises are characterized and the composition of taxes that can be paid by them is determined. The composition of accounts for accounting for taxes, fees, and payments is presented. The set of tax reporting forms that agricultural enterprises can form is disclosed. The accounting support for the formation of tax reporting is substantiated. The directions for improving the tax settlement system are investigated.

*Ключові слова: облік, податки, податкове зобов'язання, податкова звітність, сільсько-господарські підприємства/*

*Key words: accounting, taxes, tax liability, tax reporting, agricultural enterprises.*

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

Успішна діяльність підприємств в сучасних умовах їх функціонування прямо залежить від володіння потрібною інформацією, що впливає на прийняття управлінських рішень. Вирішальна роль у формуванні такої інформації належить системі бухгалтерського обліку, яка забезпечує накопичення, узагальнення та передачу даних для різних груп користувачів, зокрема для цілей оподаткування та складання податкової звітності.

Для сільськогосподарських підприємств питання облікового забезпечення формування податкової звітності набуває особливої актуальності з огляду на специфіку галузі, сезонний характер виробництва, різноманітність організаційно-правових форм господарювання, застосування різних систем оподаткування а також стрімкі зміни у частині законодавства. За таких умов зростають вимоги до якості облікової інформації, її повноти, достовірності та своєчасності, оскільки саме вона є основою правильного визначення податкових зобов'язань і мінімізації податкових ризиків.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання сутності податків, їх функцій, обліку та формування податкової звітності є предметом досліджень багатьох науковців. Так, Т. Мачак, О. Ткаченко, О. Дубина характеризують сутність податкової звітності та окреслюють напрямки її формування [1]. М. Нагірняк розкриває функції податків та визначає вплив системи обліку на податкову безпеку підприємств [2]. У дослідженнях О. Подолянчук розкрито сутність бухгалтерської звітності як інформаційного джерела прийняття управлінських рішень різними групами користувачів [4] та обліково-інформаційного забезпечення

розрахунків за податками [5, 8]. У праці Н. Шкромиди та Г. Лещук проаналізовано зміни у податковій системі, спричинені воєнним станом, та узагальнено напрямки адаптації обліку до цих умов [7]. Незважаючи на значний внесок дослідників у розвиток облікової науки, постійна трансформація бухгалтерського обліку та часті зміни законодавства, зумовлені тривалістю воєнного стану, формують нові виклики та визначають перспективи для подальших наукових досліджень у цій галузі.

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

Метою наукового дослідження є розкриття сутності податків через бухгалтерський аспект та складових облікового забезпечення формування податкової звітності сільськогосподарськими підприємствами.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Уся діяльність суб'єктів господарювання відображається в системі бухгалтерського обліку, з використанням при цьому різних елементів (документування, подвійного запису, системи рахунків, оцінки, інвентаризації, звітності). Процес бухгалтерського обліку традиційно поділяють на етапи: первинного обліку; поточного обліку; підсумкового обліку. У процесі ведення бухгалтерського обліку формується інформаційна база про господарську діяльність та операції підприємства, яка шляхом систематизації й узагальнення за визначеними критеріями трансформується у показники звітності. Саме результати облікового відображення є основою для формування відповідних форм звітності, що забезпечують узагальнене представлення діяльності суб'єкта господарювання.

Тобто, звітність — це певна система узагальнених та взаємопов'язаних показників гос-

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                                                    | своєчасність 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 непрямым інтересом</i>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                 |
| Експерти, консультанти, аудиторі, 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: [4].

подарської діяльності підприємства, яка відображає умови і результати його діяльності за певний період [1].

Інформація, що подається у звітності, повинна відповідати вимогам повноти, достовірності та якості з метою забезпечення інформаційних потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів (табл. 1). Будь-які помилки чи викривлення звітних показників здатні негативно впливати на обґрунтованість управлінських рішень,

що в подальшому може призводити до зниження економічної ефективності системи управління зацікавлених осіб.

Дані таблиці 1 засвідчують, що суб'єкти господарювання формують різні форми звітності, серед яких і податкова.

У Податковому кодексі України відсутнє чітке визначення податкової звітності. Поняття розкривається через зміст податкової декларації — документ, що подається платником

**Таблиця 2. Класифікація форм податкової звітності**

| Класифікаційна ознака    | Вид звітності            | Характеристика                                                                                        |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Частота складання        | Періодична, річна        | Подається відповідно раз на місяць або з наростаючим підсумком раз у квартал, півроку, 9 місяців, рік |
| Строки подання           | Поточна                  | Місяць, квартал, півріччя, 9 місяців                                                                  |
|                          | Річна                    | Узагальнюючий підсумок та результати роботи за рік                                                    |
|                          | За способом відправлення | Надіслана поштою з повідомленням про вручення та з описом вкладення                                   |
| За способом відправлення | Електронна               | Надіслана засобами електронного зв'язку в електронній формі з обов'язковим підписом                   |
|                          | Подана власноруч         | Особисто платником податків або уповноваженою на це особою                                            |
| Ступінь узагальнення     | Індивідуальна            | Однією юридичною особою                                                                               |
| За призначенням          | Консолідована            | Материнським підприємством (юридичною особою) та дочірніми підприємствами                             |
|                          | Зовнішня                 | Використовується зовнішніми користувачами і потребує обов'язкового оприлюднення                       |
|                          | Внутрішня                | Використовується для внутрішніх потреб підприємства і не потребує оприлюднення                        |

Джерело: [1].

податків (у тому числі відокремленим підрозділом у випадках, визначених цим Кодексом) контролюючим органам у строки, встановлені законом, на підставі якого здійснюється нарахування та/або сплата грошового зобов'язання, у тому числі податкового зобов'язання або відображаються обсяги операції (операцій), доходів (прибутків), щодо яких податковим та митним законодавством передбачено звільнення платника податку від обов'язку нарахування і сплати податку і збору, чи документ, що свідчить про суми доходу, нарахованого (виплаченого) на користь платників податків — фізичних осіб, суми утриманого та/або сплаченого податку, а також суми нарахованого єдиного внеску [3]. Натомість, у Методичних рекомендаціях щодо приймання та комп'ютерної обробки податкової звітності платників податків в органах Державної податкової служби (ДПС) України приведено визначення: податкова звітність — документи, які відповідно до Кодексу подаються платниками податків до органів ДПС і на підставі яких здійснюються нарахування та/або сплата податку, збору (обов'язкового платежу) [6].

Таким чином можна вважати, що податкова звітність — це форми звітних податкових декларації (розрахунків, звітів), що містять відомості про результати діяльності суб'єкта господарювання та його податкові зобов'язання як платника податків.

Податкову звітність класифікують за різними ознаками: в залежності від частоти складання, строків подання, за способом подання, ступенем її узагальнення та призначенням (табл. 2).

Податковим кодексом України визначено обов'язок платників податків здійснювати в установленому законодавством порядку облік доходів і витрат, формувати звітність, пов'язану з обчисленням та сплатою податків і зборів, а також подавати до контролюючих органів податкові декларації, звітність та інші документи, необхідні для визначення податкових зобов'язань, відповідно до вимог податкового і митного законодавства.

Яка ж роль податків в діяльності суб'єктів господарювання? У чинному податковому законодавстві податок трактується як обов'язковий і безумовний платіж, що підлягає зарахуванню до

відповідного бюджету та справляється з платників податків на підставах і в порядку, визначених нормами Податкового кодексу України. Для підприємства податки є складовою зобов'язань і впливають на фінансову стійкість та ліквідність, а також визначають його податкову безпеку і податкову безпеку виду економічної діяльності.

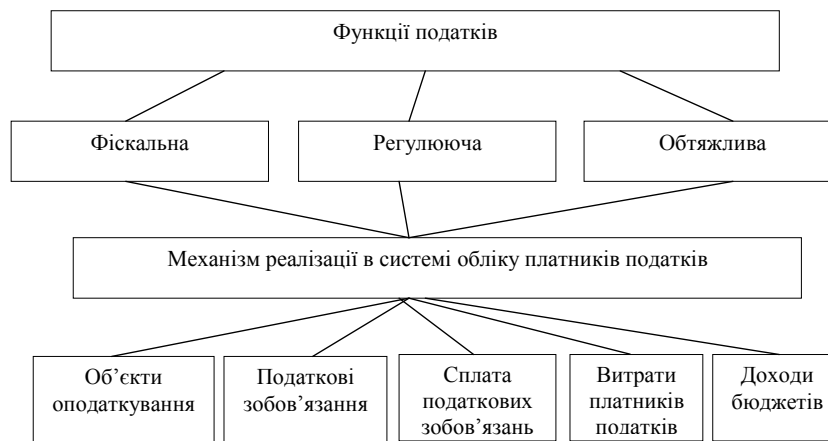
В науковій літературі відзначено:

— податкова безпека виду економічної діяльності — це стан впливу податкових платежів на потенціал розвитку господарюючих одиниць галузевої економіки в необхідному самодостатньому рівні шляхом створення умов справедливого перерозподілу податків через державний і територіальні бюджети та підвищення ділової активності галузевих суб'єктів господарювання;

— податкова безпека суб'єктів господарювання — характеризується станом впливу податкових платежів на забезпечення прибуткової діяльності за умов створення необхідних обсягів доданої вартості при оптимальному використанні ресурсного потенціалу платників податків [2, с. 86].

Ефективне вирішення проблеми податкової безпеки зумовлюється належним розумінням сутності та функціонального призначення податків. Функція податків прямо пов'язана з їх призначенням, а роль із значенням (важливістю).

Доречно зазначено в наукових дослідженнях, що у процесі справляння податків реалізуються їхні основні функції, зокрема фіскальна, регулююча та обтяжлива. З одного боку, оподаткування забезпечує формування доходної частини бюджетів, а з іншого — зумовлює



**Рис. 1. Система функцій податків та механізм їх реалізації в обліку**

Джерело: [2, с. 87].

зростання витрат платників податків і відповідне скорочення їхніх доходів. Зазначені властивості податку мають об'єктивний характер, не залежать від зовнішніх умов чи внутрішньої побудови податку та проявляються протягом усього його життєвого циклу — від виникнення податкового обов'язку до виконання податкового зобов'язання [2, с. 86].

У зв'язку з цим саме функції податків визначають напрями формування та реалізації податкової політики держави, яка має характеризуватися відповідним рівнем фіскальності, регулюючого впливу та податкового навантаження на платників, а також враховувати можливості виникнення податкових ризиків і ухилення від оподаткування (рис. 1).

Отже, важливу роль у забезпеченні податкової безпеки на різних рівнях управління відіграє обліково-інформаційна система підприємства, яка слугує основою для формування необхідних показників і індикаторів. Саме бухгалтерський облік забезпечує накопичення, систематизацію та узагальнення даних про фінансово-господарську діяльність, перетворюючи їх на достовірну інформацію, що використовується керівництвом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, ефективність податкового менеджменту значною мірою залежить від якості облікової інформації та здатності системи обліку забезпечувати повне й своєчасне відображення процесів, які пов'язані із виникненням об'єкта оподаткування.

Результати наукових досліджень засвідчують, що обліково-інформаційне забезпечення розрахунків за податками — це сукупність достовірної, доречної і достатньої облікової інформації про зміст господарських операцій, які пов'язані з виникненням об'єкта і бази опо-

даткування, та законодавчих і нормативних актів, які регламентують і визначають відносини, що виникають у сфері оподаткування [8, с. 47].

Рациональна організація бухгалтерського обліку забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, здійснення належного контролю за станом активів і зобов'язань підприємства, а також підвищує здатність суб'єкта господарювання до своєчасного реагування на вплив зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження організаційних аспектів ведення обліку в умовах воєнного стану, оскільки сукупність факторів такого періоду безпосередньо впливає на стійкість та безперервність функціонування облікових систем. Це дає змогу виокремити ключові проблеми, з якими стикаються підприємства у зазначених умовах (табл. 3).

Сільське господарство в умовах війни залишається однією з ключових і стратегічно значущих галузей національної економіки України. Ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою подолання кризових явищ в економіці держави.

У складі суб'єктів сільського господарства можуть бути підприємства, які працюють на загальній системі оподаткування і є платниками податку на прибуток і ті, які працюють на спрощеній системі оподаткування і є платниками єдиного податку 4 групи. Крім зазначених податків сільськогосподарські підприємства є платниками: податку на додану вартість, податку на доходи фізичних осіб; військового збору, екологічного податку та інших. Невід'ємною складовою поряд з сукупністю податкових платежів є і єдиний соціальний внесок (ЄСВ).

Таблиця 3. Основні труднощі ведення бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану

| №з/п | Труднощі                                     | Зміст проблеми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Зміни у законодавстві та податковій політиці | Зміни в законодавчій та податковій політиці в умовах воєнного стану можуть бути швидкими та динамічними, охоплюючи введення нових податків, коригування ставок або запровадження спеціальних економічних заходів. У таких умовах важливо, щоб бухгалтери оперативно адаптували фінансовий облік і звітність до змінюваних вимог законодавства. Недотримання нових норм може призвести до юридичних санкцій, штрафів та фінансових втрат для підприємств |
| 2    | Кадрові труднощі                             | Мобілізація працівників, евакуація або переміщення в безпечні регіони знижують кадровий потенціал підприємства, ускладнюючи ведення обліку. Частковим вирішенням є впровадження дистанційної роботи                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3    | Релокаційні труднощі                         | Переміщення активів, персоналу та відновлення діяльності в новому регіоні супроводжуються значними витратами, які мають бути адекватно відображені в обліку. Переїзд спричиняє також перебудову організаційної структури                                                                                                                                                                                                                                |
| 4    | Ризики втрати контролю над активами          | Обмеження господарської діяльності через розташування активів у зонах бойових дій, фізична втрата або пошкодження активів через обстріли, знищення чи мародерство, вимагають проведення інвентаризації, оцінки втрат і коригування облікових підходів. Також необхідне розкриття інформації у звітності щодо обмежень безперервності діяльності та забезпечення належного оформлення вимушеної консервації активів                                      |
| 5    | Ризик втрати або пошкодження документації    | Обмежений доступ до оригіналів первинних документів, зокрема у випадку зруйнованих офісів або перерваних каналів зв'язку з контрагентами, зумовлює необхідність використання систем електронного документообігу, що потребує адаптації існуючих облікових підходів до нових умов                                                                                                                                                                        |
| 6    | Збільшення кіберзагроз                       | Зростання рівня кіберзлочинності під час війни спричиняє ризики втрати конфіденційної інформації, порушення цілісності облікових даних, збої в роботі облікових програм. Підприємства змушені посилювати заходи з кібербезпеки, що також впливає на облікову політику                                                                                                                                                                                   |

Джерело: [7, с. 145].

Облік зазначених податків та зборів здійснюється на рахунках 64 "Розрахунки за податками й платежами", 98 "Податок на прибуток". Рахунок 65 "Розрахунки за страхуванням" використовується для обліку розрахунків по ЄСВ. До зазначених рахунків відкриваються відповідні субрахунки, а перелік необхідних аналітичних рахунків визначається кожним підприємством самостійно з урахуванням особливостей його діяльності. З метою впорядкування облікового процесу доцільним є закріплення такого переліку в наказі про облікову політику підприємства шляхом виділення окремого розділу, що регламентує порядок організації обліку податків і зборів.

Інформація накопичена в системі рахунків податкових платежів слугує базою для формування різних форм податкової звітності (рис. 2).

Зауважимо, що в сучасній системі господарського обліку функціонує кілька відносно самостійних підсистем, які в сукупності формують єдину систему бухгалтерського обліку. У наукових дослідженнях до таких підсистем зазвичай



Рис. 2. Податкова звітність сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором за [3].

відносять фінансовий, управлінський (внутрішньогосподарський), податковий та статистичний облік. Зрозумілим є факт, що саме дані податкового обліку забезпечують формування показників податкової звітності. Проте, у структурному вимірі податковий облік не функціонує відокремлено, а є органічно інтегрованим з іншими видами господарського обліку, перебуваючи з ними у тісному взаємозв'язку. За даними податкового обліку здійснюється систематизація облікової інформації з метою визначення податкової бази за окремими податками і зборами на підставі первинних документів, упорядкованих відповідно до вимог чинного податкового законодавства. Таким чином, в системі податкових розрахунків податкового зобов'язання використовується інформація синтетичних та аналітичних рахунків.

Облікове забезпечення формування податкової звітності здійснюється на основі первинних документів бухгалтерського обліку, регістрів податкового обліку за окремими видами податків і зборів (рис. 3).

Таким чином можна сформувати процес формування облікової інформації у податкову звітність. Факт здійснення господарської операції фіксується у первинних документах, на підставі яких здійснюється відображення в облікових регістрах і групування у системі рахунків. Надалі проводиться розрахунок податкового зобов'язання за відповідними податками і зборами і відображення даних в податкових деклараціях, розрахунках, звітах. Після об'єктивного та правильного проведення податкових розрахунків відбувається подача податкової звітності до відповідних контролюючих органів державної податкової служби України і сплата суми податкових зобов'язань.

У сучасних наукових дослідженнях окреслюються напрями вдосконалення системи податкових розрахунків, зокрема в аспекті впровадження та використання єдиного рахунку. Застосування в обліковій практиці підприємств положень Порядку функціонування єдиного рахунку, а також реалізація вимог статті 35? Податкового кодексу України центральними органами виконавчої влади створюють умови для акумулювання коштів платників податків на такому рахунку. Водночас платник податків позбавлений можли-



**Рис. 3. Облікове забезпечення формування податкової звітності**

Джерело: сформовано автором.

вості самостійно здійснювати розподіл зазначених коштів між окремими податковими зобов'язаннями. Єдиний рахунок перебуває у розпорядженні податкових органів, які в автоматизованому режимі забезпечують зарахування сум податкових зобов'язань відповідно до поданих податкових декларацій та розрахунків. Через механізм єдиного рахунку здійснюється сплата поточних податкових платежів, сум податкового боргу, недоїмки з єдиного соціального внеску, а також грошових зобов'язань, визначених у податкових повідомленнях-рішеннях [5, с. 119]. Серед позитивних сторін використання єдиного рахунку можна виокремити: спрощення механізму сплати податкових зобов'язань та зменшення кількості платіжних операцій; мінімізація ризику помилок при заповненні платіжних реквізитів; підвищення рівня прозорості та автоматизації процесу зарахування податкових платежів; оптимізація адміністрування податків і зборів з боку контролюючих органів; скорочення часових витрат платників податків на виконання податкових зобов'язань. Однак є і недоліки його використання, серед яких: обмеження можливостей платника податків щодо самостійного управління черговістю погашення податкових зобов'язань; залежність розподілу коштів від коректності та своєчасності подання податкової звітності; потенційні ризики виникнення податкової заборгованості у разі технічних збоїв автоматизованих систем; зниження гнучкості фінансового плану-



вання підприємства; відсутність оперативного контролю платника над процесом зарахування окремих податкових платежів.

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

Проведені дослідження свідчать, що ключовою інформаційною основою для формування податкової звітності є записи на рахунках бухгалтерського обліку, які систематизуються в облікових регістрах та підтверджуються відповідними первинними документами. Сільськогосподарські підприємства, володіючи складною господарською структурою, виступають платниками різних податків і застосовують різні системи оподаткування, що підкреслює багатовимірний характер їх податкових зобов'язань. Бухгалтерський аспект податків полягає у тому, що їх розрахунок і своєчасна сплата до бюджету забезпечується системою бухгалтерського обліку, де податки класифікуються як зобов'язання підприємства, що підкреслює їх важливу роль у забезпеченні фінансової дисципліни та стабільності господарської діяльності.

#### **Література:**

1. Мачак Т.О., Ткаченко О.С., Дубина О.Л. Поняття та порядок складання податкової звітності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2215/2137> (дата звернення: 05.02.2026).
2. Нагірняк М.Ф. Податкова безпека та її вплив на інформаційно-облікове забезпечення контролю за податковими зобов'язаннями платників податків. Підприємництво і торгівля. 2024. № 40. С. 79—90.
3. Податковий кодекс України від 02.10.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 05.02.2026).
4. Подолянчук О.А., Гончарук Ю.О. Бухгалтерська звітність як інформаційне джерело прийняття управлінських рішень. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3133/3169> (дата звернення: 05.02.2026).
5. Подолянчук О.А., Якубишин О.С. Обліково-інформаційне забезпечення розрахунків за податками. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 10. С. 116—121.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо приймання та комп'ютерної обробки податкової звітності платників податків в

органах ДПС України: Наказ Державної податкової служби України № 516 від 14.06.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0516837-12#Text> (дата звернення: 05.02.2025).

7. Шкроміда Н.Я., Лещук Г.В. Податкова система України в умовах воєнного стану: виклики для бізнесу та адаптація в обліковій системі. Український економічний часопис. 2025. Вип. 10. С. 142—147.

8. Podolianchuk O.A. Accounting and information support of tax calculations. The scientific heritage. 2020. № 51. P. 44—54.

#### **References:**

1. Machak, T., Tkachenko, O. and Dubyna, O. (2023), "The concept and procedure of compiling the tax report of enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2215/2137> (Accessed 05.02.2026).
2. Nahirniak, M.F. (2024), "Tax security and its impact on information and accounting support for control over taxpayers' tax obligations", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 40, pp. 79—90.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 05.02.2026).
4. Podolianchuk, O.A. and Honcharuk, Yu.O. (2024), "Accounting reporting as an information source for making management decisions", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3133/3169> (Accessed 05.02.2026).
5. Podolianchuk, O.A. and Yakubyshtyn, O.S. (2025), "Accounting and information support for tax calculations", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 116—121.
6. State Tax Service of Ukraine (2012), Order "On approval of Methodological recommendations on the acceptance and computer processing of tax reporting of taxpayers in the State Tax Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0516837-12#Text> (Accessed 05.02.2025).
7. Shkromyda, N.Ya. and Leschuk, H.V. (2025), "The tax system of Ukraine under martial law: challenges for business and adaptation in the accounting system", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 10, pp. 142—147.
8. Podolianchuk, O.A. (2020), "Accounting and information support of tax calculations", *The scientific heritage*, vol. 51, pp. 44—54.

*Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26*

*Процеженовано / Revised: 10.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 330.3:631.1(477)

П. О. Геращенко,  
аспірант, Національний університет "Чернігівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2525-7352>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.209

## ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

P. Gerashchenko,  
Postgraduate student, National University "Chernihiv Polytechnic"

### ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE AND TRENDS IN THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

Статтю присвячено комплексній оцінці сучасних реалій функціонування аграрних підприємств в Україні. Здійснено ретроспективний аналіз та аналітична оцінка динаміки організаційно-економічних показників функціонування агробізнесу в умовах війни.

Встановлено темпи скорочення кількості суб'єктів господарювання в аграрній сфері, зокрема діючих аграрних підприємств. Визначено негативні тенденції скорочення зайнятості, продуктивності праці та обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в умовах воєнного часу. Кількість аграрних підприємств зменшилась майже на чверть — від 47753 у 2021 р. до 35547 у 2024 р., загальна кількість зайнятих в сфері аграрного виробництва під час війни зменшилась на 15,6% або на 90 тис. осіб.

Розрахунками визначено, що виробництво продукції в розрахунку на 1 зайнятого залишилось практично на рівні 2021 р. — 1787,4 тис. грн. Встановлено масштаби регіональної трансформації кількісних індикаторів суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки та сформовано негативний рейтинг областей за темпами втрати свого виробничого потенціалу.

Досліджено галузеві аспекти зменшення кількості суб'єктів агробізнесу — встановлено, що найбільше скорочення кількості суб'єктів господарювання під час війни відбулось у сфері вирощування зернових, зернобобових та насіння олійних культур — майже на 20% або на 9350 од. Проведено ретроспективний аналіз трансформаційних змін, що відбулись у виробництві сільськогосподарської продукції в умовах війни за регіональною структурою.

Акцентовано увагу на тому, що в умовах війни вітчизняні аграрії демонструють високу адаптивність, самоорганізацію та соціальну стійкість, що дозволило уникнути продовольчої кризи та створює передумови для майбутнього відновлення галузевих виробництв.

The article is devoted to a comprehensive assessment of the current realities of the functioning of agricultural enterprises in Ukraine. A retrospective analysis and analytical assessment of the dynamics of organizational and economic indicators of the functioning of agribusiness in wartime conditions were carried out. It was established that in wartime conditions the agricultural sector of the Ukrainian economy forms almost 60% of the total structure of Ukrainian exports and 7.1% of the country's GDP. A negative trend in the reduction of the total number of business entities in the agricultural sector of the economy during the war was identified. The rate of decrease is 17.1% (from 70.8 thousand in 2021 to 58.7 thousand in 2024).

The purpose of the article is retrospective monitoring of the state and trends in the functioning of agricultural enterprises in Ukraine in the languages of war in the context of ensuring gradual organizational and economic development.

A number of methods were used in the research process: abstract-logical — for formulating conclusions; comparative analysis — to compare quantitative and structural indicators of the functioning of agricultural enterprises in the agricultural sector of the economy, the dynamics of the number of large, medium and small enterprises, employed workers, labor productivity, regional structure of agricultural production; statistical — for systematization and structural analysis of data; tabular and graphical — for visual display of the results obtained.

The rates of reduction in the number of business entities in the agricultural sector, in particular operating agricultural enterprises, have been established. Negative trends in the reduction of employment, labor productivity and volumes of agricultural production in wartime conditions have been identified. The number of agricultural enterprises decreased by almost a quarter — from 47,753 in 2021 to 35,547 in 2024, the total number of people employed in the agricultural sector during the war decreased by 15.6% or by 90 thousand people.

Calculations determined that production per 1 employed person remained practically at the level of 2021 — 1787.4 thousand UAH. The scale of regional transformation of quantitative indicators of business entities in the agricultural sector of the economy was established and a negative rating of regions was formed by the rate of loss of their production potential.

The sectoral aspects of the reduction in the number of agribusiness entities were studied — it was established that the largest reduction in the number of business entities during the war occurred in the field of growing grains, legumes and oilseeds — by almost 20% or by 9350 units. A retrospective analysis of the transformational changes that occurred in the production of agricultural products during the war by regional structure was conducted.

Attention was focused on the fact that in war conditions, domestic farmers demonstrate high adaptability, self-organization and social stability, which allowed avoiding a food crisis and creates the prerequisites for the future restoration of industry production.

*Ключові слова: аграрний сектор економіки, сільськогосподарські підприємства, зайнятість, продуктивність праці, сільськогосподарське виробництво, адаптивність, стійкість.*

*Key words: agricultural sector of the economy, agricultural enterprises, employment, labor productivity, agricultural production, adaptability, sustainability.*

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

Незважаючи на об'єктивну реальність катастрофічного впливу повномасштабної війни на соціально-економічний стан та практичні механізми функціонування галузевих складових економіки України, її аграрний сектор залишається одним з бюджетонаповнюючих, експортноорієнтованих складових та є гарантом продовольчої безпеки держави.

Аграрні підприємства не просто функціонують в умовах воєнного стану, вони адаптуються до негативного впливу сукупності геополітичних та соціально-економічних викликів, намагаються мінімізувати ризики та підвищити ефективність господарської діяльності. Так, якщо за результатами господарської діяльності 2024 р. загальний рівень рентабельності операційної діяльності підприємств в економіці України становив 5,7%, то аграрний сектор завершив рік із показником 22,7%, що вдвічі перевищує результати господарювання 2023 р.

Таким чином, комплексний моніторинг практичних механізмів функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану та оцінка результативності їх діяльності залишається вкрай актуальною проблематикою

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінці сучасних тенденцій функціонування аграрних підприємств в умовах складних геополітичних викликів сьогодення присвятили своє дослідження К. Дідур та Н. Яцина [1]. Авторами здійснено комплексну оцінку динаміки прибутковості аграрних підприємств у сучасних умовах господарської діяльності, визначено вплив пріоритетних чинників на сукупність індикаторів ефективності, окреслено комплекс наявних проблемних важелів, що негативно впливають на рівень прибутковості суб'єктів агробізнесу.

В своєму дослідженні О. Шевченко [2] акцентує увагу на необхідності проведення постійного моніторингу стану та ефективності функціонування аграрних підприємств та аграрно-

го сектору економіки в цілому. Автор зазначає, що об'єктивний моніторинг та урахування регіональних особливостей функціонування аграрних підприємств мають вагоме значення для розробки ефективних стратегій їх адаптації до сучасних викликів.

А. Кучер та ін. [3] здійснили ґрунтовне дослідження оцінки та аналізу тенденцій, сучасного стану й галузевих особливостей розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств і готовності до агробізнесу 4.0. за результатами досліджень авторами зроблено висновок про наявність значних можливостей щодо інноваційно-випереджального розвитку аграрних підприємств і аграрного сектору економіки в цілому за умов подолання негативного впливу хронічного дефіциту фінансових ресурсів та неефективності державної політики щодо впровадження інновацій.

О. Скидан та В. Кравченко [4] присвятили своє дослідження комплексній фінансово-економічній характеристиці діяльності аграрних підприємств України в сучасних умовах господарювання. Автори визначили комплекс наявних проблем, окреслили ключові тенденції та перспективи поступового розвитку в умовах повоєнного відновлення аграрної економіки.

Здійснивши комплексний аналіз сучасного стану аграрного сектору економіки в умовах війни, В. Витопова акцентує увагу на основних проблемах аграрного сектору економіки та комплексі причин, що стримують розвиток і уповільнюють темпи відновлення аграрного бізнесу в країні. В якості ключових негативних факторів впливу зазначається турбулентність цінової політики на ринках експорту агропродукції, логістичні виклики, посилення енергетичної кризи, інфляційні процеси та девальвація національної валюти [5].

Оцінці втрат та збитків, що понесли аграрні підприємства внаслідок повномасштабної війни, присвятили своє дослідження М. Дяченко та В. Жмуденко [6]. Автори зазначають, що незважаючи на невтішну динаміку кількості суб'єктів господарювання, що зазнали значних втрат протягом останніх років, аграрний сектор економіки України демонструє достатню стійкість та адаптивність до викликів воєнного часу.

С. Майстро [7] в своєму дослідженні акцентував увагу на особливостях механізмів державної аграрної політики в умовах воєнного стану в Україні та її впливу на стан та ефективність функціонування аграрних підприємств в умовах війни. Автором окреслено пріоритетні напрями удосконалення державної аграрної

політики в контексті забезпечення сталого розвитку сільського господарства в умовах війни та повоєнної відбудови економіки.

У свою чергу, комплексному моніторингу стану та тенденцій функціонування аграрного сектору економіки в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни та розвитку експортної діяльності присвятили свої роботи О. Сущенко та В. Тимкован [8], І. Людвік [9], О. Ковбаса [10] та ін.

Водночас комплексний та об'єктивний моніторинг сучасних тенденцій організаційно-економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах потребує подальших досліджень та системної оцінки.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ретроспективний моніторинг стану та тенденцій функціонування аграрних підприємств України в мовах війни в контексті забезпечення поступового організаційно-економічного розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Попри масштабний вплив війни, аграрний сектор економіки України зберіг, адаптував та оптимізував основну ємність внутрішнього продовольчого ринку та його експортну складову. Завдяки зусиллям держави, бізнесу та гуманітарним ініціативам вдалося уникнути дефіциту продукції та забезпечити майже довоєнний рівень споживання продуктів харчування на душу населення.

Водночас війна чітко окреслила вразливі аспекти господарської діяльності аграрних підприємств — надмірну ризикованість через втрату або пошкодження майна та продукції, логістичні проблеми, здорожчання матеріально-технічних ресурсів, нестачу бігових коштів, надскладну ситуацію з енергопостачанням, скорочення населення та падіння купівельної спроможності.

Встановлено негативну тенденцію скорочення чисельності загальної кількості суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки під час війни. Даний негативний тренд оцінюється у 7,1% (від 70,8 до 58,7 тис. або на 12100 одиниці). Дослідженнями визначено, що за кількісним показником в організаційно-економічній структурі аграрного сектору економіки переважають малі та мікропідприємства — 97,5%. Частка великих аграрних підприємств в загальній кількості зросла від 8 до 9,3%, а їх чисельність зменшилась на 66 одиниць — від

Таблиця 1. Динаміка діючих аграрних підприємств за обсягами їх діяльності в Україні, 2018–2024 рр., одиниць

| Показники                             | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2024 до 2018, % | 2024 до 2021, % |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|-----------------|
| <i>Загальна кількість підприємств</i> |        |        |        |        |        |        |        |                 |                 |
| Усього                                | 355877 | 380597 | 373822 | 370834 | 261924 | 307852 | 285597 | 80,3            | 77,0            |
| Сільське господарство                 | 50504  | 50239  | 49452  | 47753  | 32844  | 40889  | 35547  | 70,4            | 74,4            |
| Частка, %                             | 14,2   | 13,2   | 13,2   | 12,9   | 12,5   | 13,3   | 12,4   | -1,8            | -0,5            |
| <i>Великі підприємства</i>            |        |        |        |        |        |        |        |                 |                 |
| Усього                                | 446    | 518    | 512    | 610    | 494    | 512    | 560    | 125,6           | 91,8            |
| Сільське господарство                 | 23     | 34     | 36     | 49     | 39     | 39     | 52     | 226,1           | 106,1           |
| Частка, %                             | 5,2    | 6,6    | 7,0    | 8,0    | 7,9    | 7,6    | 9,3    | 4,1             | 1,3             |
| <i>Середні підприємства</i>           |        |        |        |        |        |        |        |                 |                 |
| Усього                                | 16057  | 17751  | 17602  | 17502  | 14783  | 14070  | 14016  | 87,3            | 80,1            |
| Сільське господарство                 | 2298   | 2281   | 2134   | 2091   | 1683   | 1457   | 1389   | 60,4            | 66,4            |
| Частка, %                             | 14,3   | 12,8   | 12,1   | 11,9   | 11,4   | 10,4   | 9,9    | -4,0            | -2,0            |
| <i>Малі підприємства</i>              |        |        |        |        |        |        |        |                 |                 |
| Усього                                | 339374 | 362328 | 355708 | 352722 | 246647 | 293270 | 271021 | 79,9            | 76,8            |
| Сільське господарство                 | 48183  | 47924  | 47282  | 45613  | 31122  | 39393  | 34106  | 70,8            | 74,8            |
| Частка, %                             | 14,2   | 13,2   | 13,3   | 12,9   | 12,6   | 13,4   | 12,6   | -1,6            | 0,3             |
| <i>з них мікропідприємства</i>        |        |        |        |        |        |        |        |                 |                 |
| Усього                                | 292772 | 313380 | 307871 | 304650 | 206213 | 254982 | 232886 | 79,5            | 76,4            |
| Сільське господарство                 | 42907  | 42633  | 42042  | 40185  | 26338  | 34909  | 29592  | 69,0            | 73,6            |
| Частка, %                             | 14,7   | 13,6   | 13,7   | 13,2   | 12,8   | 13,7   | 12,7   | -2              | -0,5            |

Джерело: сформовано за даними Держкомстату України [11].

494 до 560. Відповідні індикатори у сфері середнього аграрного підприємництва протягом 2021–2024 рр. зазнали наступної трансформації: частка середніх суб'єктів господарювання скоротилась від 11,8 до 9,8%, а їх кількість зменшилась на третину (від 2095 до 1391 од).

Встановлено, що із загальної кількості суб'єктів господарювання, що функціонують в

аграрному секторі економіки України, аграрні підприємства становлять 60,6%. Протягом 2021–2024 рр. даний показник скоротився майже на 7%. Відповідно кількість аграрних підприємств зменшилась майже на чверть — від 47753 у 2021 р. до 35547 у 2024 р. Зазначимо, що якщо за перший рік війни зменшення становило 31,2% (14,9 тис.), то у 2023 р. спостерігалась позитивна динаміка відновлення діяльності 25,5% або 8045 аграрних підприємств. На жаль 2024 р. додав негативне корегування у бік скорочення на 13,1% або на 5342 підприємства (табл. 1).

Встановлено, що станом на початок 2025 р. частка аграрних підприємств в загальній кількості становить 12,4%, у т. ч. великих — 9,3%, середніх — 9,9%, малих — 12,6% (у т. ч. мікропідприємств — 12,7%). Найбільш негативний тренд скорочення кількісних показників зафіксовано за середніми аграрними підприємствами — під час війни припинили свою господарську діяльність майже 35% або 702 підприємства. Загальна кількість малих аграрних підприємств скоротилась на 25,2% — від 45613 до 34106.

Серед мікропідприємств в аграрному секторі економіки свою господарську діяльність припинило кожне четверте, а їх загальна кількість зменшилась на 10,6 тис. одиниць. Єдиний позитивний результат демонструє велике аграрне підприємництво — кількість великих агропідприємств під час війни зросла на 6,1% або на 3 одиниці.

Щодо оцінки регіональної трансформації кількісних індикаторів суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки, зазначимо, що невтішний рейтинг втрати свого виробничого потенціалу очо-



Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України за регіональним аспектом, 2024 р.

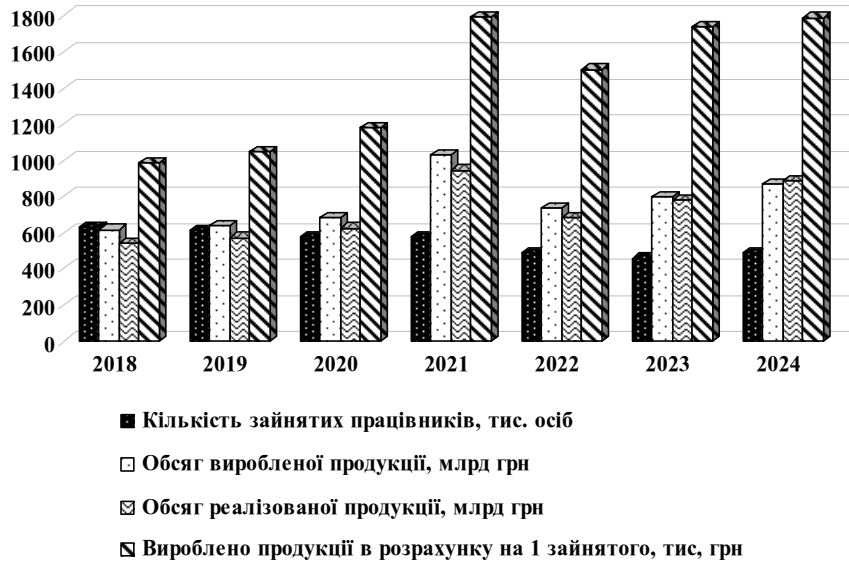
Джерело: сформовано за даними Держкомстату України [11].

люють Запорізька та Херсонська області. За даними Держкомстату, зменшення кількості суб'єктів агробізнесу в цих регіонах становить 80 та 83,7% (або 3071 та 2777 одиниць).

Зазначимо, що у відсотковому вимірі найбільше скорочення кількості агропідприємств об'єктивно зафіксовано у Луганській області — 97% або 1568 одиниць. На Харківщині зменшення чисельності суб'єктів господарювання становило 789 од, свою господарську діяльність припинило кожне п'яте підприємство. Одещина та Миколаївщина на початок 2025 р. втратили 956 та 826 суб'єктів агробізнесу.

Станом на початок 2025 р. регіональна організаційно-економічна структура вітчизняного агробізнесу за кількісним показником суб'єктів господарювання має наступний вигляд (рис. 1).

Зменшення кількості суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України в умовах повномасштабної війни має відповідну тенденцію за структурою видів економічної діяльності. Встановлено, що найбільше скорочення кількості суб'єктів господарювання під час війни відбулось у сфері вирощування зернових, зернобобових та насіння олійних культур — майже на 20% або на 9350 од. Скорочен-



**Рис. 2. Динаміка індикаторів зайнятості та виробничої діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України, 2018–2024 рр.**

Джерело: сформовано за даними Держкомстату України [11].

ня кількості суб'єктів господарювання у тваринництві становило 11,8% (або на 474 підприємства).

Дослідженнями встановлено, що негативна динаміка скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання мала відповідний вплив на показники зайнятості, виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, продуктивності праці. За даними Держкомстату, загальна кількість зайнятих в сфері аграрного виробництва під час війни зменшилась на 15,6% або на 90 тис. осіб.

**Таблиця 2. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в Україні, млрд грн (у постійних цінах 2021 р.), 2010 – 2024 рр.**

| Роки                   | Господарства усіх категорій       |                        |                        | У тому числі                      |                        |                        |                                   |                        |                        |
|------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|
|                        | продукція сільського господарства | з неї                  |                        | продукція сільського господарства | з неї                  |                        | продукція сільського господарства | з неї                  |                        |
|                        |                                   | продукція рослинництва | продукція тваринництва |                                   | продукція рослинництва | продукція тваринництва |                                   | продукція рослинництва | продукція тваринництва |
| 1                      | 2                                 | 3                      | 4                      | 5                                 | 6                      | 7                      | 8                                 | 9                      | 10                     |
| 2010                   | 881,9                             | 632,5                  | 249,4                  | 497,3                             | 397,2                  | 100,1                  | 384,6                             | 235,3                  | 149,3                  |
| 2011                   | 1060,0                            | 811,8                  | 248,3                  | 637,1                             | 532,8                  | 104,3                  | 423,0                             | 279,0                  | 144,0                  |
| 2012                   | 1018,7                            | 758,0                  | 260,7                  | 599,1                             | 486,2                  | 112,9                  | 419,6                             | 271,8                  | 147,8                  |
| 2013                   | 1157,3                            | 886,7                  | 270,5                  | 720,9                             | 598,5                  | 122,4                  | 436,3                             | 288,2                  | 148,2                  |
| 2014                   | 1182,7                            | 913,6                  | 269,1                  | 748,1                             | 621,7                  | 126,5                  | 434,6                             | 292,0                  | 142,6                  |
| 2015                   | 1125,9                            | 866,5                  | 259,5                  | 709,7                             | 587,6                  | 122,1                  | 416,3                             | 278,9                  | 137,4                  |
| 2016                   | 1196,9                            | 944,6                  | 252,3                  | 777,6                             | 658,7                  | 118,9                  | 419,3                             | 285,9                  | 133,4                  |
| 2017                   | 1170,5                            | 917,6                  | 253,0                  | 754,3                             | 634,2                  | 120,1                  | 416,3                             | 283,4                  | 132,9                  |
| 2018                   | 1266,5                            | 1010,6                 | 255,9                  | 844,0                             | 718,5                  | 125,5                  | 422,6                             | 292,1                  | 130,5                  |
| 2019                   | 1284,3                            | 1028,1                 | 256,2                  | 865,8                             | 735,7                  | 130,2                  | 418,5                             | 292,4                  | 126,0                  |
| 2020                   | 1154,5                            | 904,4                  | 250,2                  | 762,1                             | 632,6                  | 129,5                  | 392,5                             | 271,8                  | 120,6                  |
| 2021                   | 1344,3                            | 1106,3                 | 238,0                  | 931,6                             | 805,0                  | 126,7                  | 412,7                             | 301,3                  | 111,3                  |
| 2022                   | 1004,2                            | 794,2                  | 209,9                  | 672,1                             | 555,6                  | 116,5                  | 332,0                             | 238,6                  | 93,4                   |
| 2023                   | 1115,5                            | 904,6                  | 210,8                  | 782,6                             | 660,3                  | 122,3                  | 332,8                             | 244,3                  | 88,5                   |
| 2024                   | 1077,9                            | 866,6                  | 211,4                  | 765,9                             | 637,2                  | 128,7                  | 312,1                             | 229,4                  | 82,7                   |
| 2024 р. у % до 2021 р. | 80,2                              | 78,3                   | 88,8                   | 82,2                              | 79,2                   | 101,6                  | 75,6                              | 76,1                   | 74,3                   |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [11].

Незважаючи на значні темпи інфляції та девальвацію національної валюти, обсяг виробленої продукції в грошовому вимірі скоротився на майже на 16% — від 1030,3 до 868,7 млрд грн. Встановлено, що виробництво продукції в розрахунку на 1 зайнятого залишилось практично на рівні 2021 р., а відповідний показник за реалізованою продукцією збільшився на 11,5% — від 1637,7 до 1825,6 тис. грн на 1 зайнятого (рис. 2).

Повномасштабна війна спричинила глибокі структурні трансформації в аграрному секторі економіки України, серед яких галузеві складові агровиробництва зазнали колосальних збитків. Це об'єктивно вплинуло на усталену тенденцію поступового нарощення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, що спостерігалася в аграрному секторі економіки протягом останнього передвоєнного десятиліття (табл. 2).

Протягом 2021—2024 рр. обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в господарствах усіх категорій у постійних цінах 2021 р. скоротились майже на 20% — від 1344,3 до 1077,9 млрд грн.

Знижувальну динаміку виробництва сільськогосподарської продукції з розрахунком на екстраполяцію тренду на найближчі 2 роки формалізовано описують поліноміальні рівняння 2-го ступеня ліній тренду динамічного ряду:

$$\text{в господарствах всіх категорій} \\ y = -4,8518x^2 + 87,208x + 839,49 \quad R = 0,6276$$

$$\text{в аграрних підприємствах} \\ y = -3,3609x^2 + 69,424x + 460,33 \quad R = 0,7058$$

$$\text{у господарствах населення} \\ y = -1,4917x^2 + 17,796x + 379,15 \quad R = 0,8682$$

Встановлено, що найбільш негативний тренд до 2027 р. має динаміка виробництва сільськогосподарської продукції господарствами населення, які мають значно вагомішу частку у виробництві овочевих культур, плодів, ягід, молока та меду, порівняно із аграрними підприємствами.

Найбільші темпи скорочення обсягів виробництва в умовах війни зазнали зернові культури та соняшник — 34,6% (або 29,8 млн т) та 32,2% (або 5,4 млн т) відповідно. Виробництво овочевих культур зменшилось на 13,2% — від 10 до 8,6 млн т. Скорочення виробничих потужностей галузі плідництва становило майже 30% (або 670 тис. т).

**Таблиця 3. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за регіональним аспектом, млрд грн (у постійних цінах 2021 р.), 2018 — 2024 рр.**

| Області           | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2024 до 2021, % |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| <b>Україна</b>    | 1266,5 | 1284,3 | 1154,5 | 1344,3 | 1004,2 | 1115,5 | 1077,9 | 80,2            |
| Вінницька         | 104,7  | 105,7  | 90,2   | 110,0  | 88,5   | 105,1  | 97,9   | 89,0            |
| Волинська         | 29,6   | 29,9   | 30,1   | 30,9   | 29,9   | 29,9   | 30,9   | 100,0           |
| Дніпропетровська  | 74,3   | 81,6   | 70,0   | 85,4   | 70,1   | 80,9   | 69,8   | 81,7            |
| Донецька          | 31,6   | 38,4   | 36,8   | 39,8   | 11,1   | 11,4   | 8,1    | 20,4            |
| Житомирська       | 49,9   | 50,2   | 48,0   | 53,8   | 44,7   | 47,7   | 50,4   | 93,7            |
| Закарпатська      | 15,8   | 15,9   | 15,4   | 14,2   | 14,2   | 14,7   | 14,4   | 101,4           |
| Запорізька        | 41,1   | 53,2   | 47,1   | 55,2   | 13,8   | 8,7    | 7,5    | 13,6            |
| Івано-Франківська | 24,5   | 23,8   | 24,7   | 26,0   | 25,5   | 26,2   | 26,8   | 103,1           |
| Київська          | 81,7   | 74,8   | 62,9   | 74,8   | 59,2   | 72,3   | 70,0   | 93,6            |
| Кіровоградська    | 64,8   | 69,6   | 49,2   | 71,9   | 61,9   | 68,2   | 58,9   | 81,9            |
| Луганська         | 25,0   | 28,5   | 25,3   | 27,2   | 7,7    | 6,3    | 6,0    | 22,1            |
| Львівська         | 40,9   | 41,1   | 43,0   | 46,2   | 47,7   | 48,1   | 51,8   | 112,1           |
| Миколаївська      | 47,9   | 51,2   | 39,1   | 57,3   | 32,6   | 42,7   | 39,6   | 69,1            |
| Одеська           | 62,3   | 55,0   | 33,6   | 64,4   | 44,2   | 54,2   | 57,8   | 89,8            |
| Полтавська        | 86,0   | 82,2   | 73,1   | 80,0   | 81,4   | 84,1   | 72,9   | 91,1            |
| Рівненська        | 30,3   | 30,1   | 31,1   | 31,6   | 30,2   | 31,8   | 33,5   | 106,0           |
| Сумська           | 57,7   | 57,6   | 59,9   | 53,9   | 51,0   | 50,5   | 46,6   | 86,5            |
| Тернопільська     | 45,6   | 44,5   | 44,6   | 50,5   | 48,4   | 52,6   | 54,1   | 107,1           |
| Харківська        | 73,5   | 75,3   | 73,9   | 72,5   | 33,6   | 46,9   | 47,5   | 65,5            |
| Херсонська        | 54,0   | 56,4   | 53,5   | 60,8   | 3,0    | 2,7    | 5,0    | 8,2             |
| Хмельницька       | 68,1   | 66,0   | 64,4   | 73,1   | 65,9   | 72,0   | 74,8   | 102,3           |
| Черкаська         | 77,5   | 75,6   | 59,6   | 80,3   | 69,6   | 79,2   | 72,4   | 90,2            |
| Чернівецька       | 19,0   | 18,2   | 18,2   | 19,8   | 18,1   | 19,7   | 19,4   | 98,0            |
| Чернігівська      | 60,7   | 59,3   | 61,1   | 64,5   | 51,7   | 59,6   | 61,6   | 95,5            |

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [11].

Аналіз динаміки скорочення натуральних показників продукції сільського господарства виявив наступні структурно-виробничі зрушення. Найбільші темпи скорочення обсягів виробництва в умовах війни зазнали зернові культури та соняшник — 34,6% (або 29,8 млн т) та 32,2% (або 5,4 млн т) відповідно. Виробництво овочевих культур зменшилось на 13,2% — від 10 до 8,6 млн т. Скорочення виробничих потужностей галузі плідництва становило майже 30% (або 670 тис. т).

Поголів'я великої рогатої худоби під час війни зменшилось на 25% — від 2,6 до 2 млн голів, у т.ч. корів — від 1,5 до 1,2 млн голів. Поголів'я свиней протягом 2021—2024 рр. скоротилось майже на 20% — від 5,6 до 4,5 млн голів, птиці — на 7,2%. Зазначимо, що таке падіння ресурсного потенціалу галузей тваринництва відбулось за рахунок господарств населення. Відповідні індикатори зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин в аграрних підприємствах під час війни становили: великої рогатої худоби на 7,1% (або на 71 тис. голів), корів — на 9,1%, свиней — на 17,9%, птиці — всього на 3%.

Встановлено позитивну динаміку виробництва м'яса аграрними підприємствами — на 5,1% (або на 87 тис. т).

Ретроспективний аналіз трансформаційних змін, що відбулись у виробництві сільськогосподарської продукції в умовах війни за регіональною структурою виявив позитивну динаміку у західних областях України (табл. 3).

Протягом 2022—2024 рр. аграрії Львівщини збільшили обсяги виробництва сільськогосподарської продукції на 12,1% (від 46,2 до 51,8 млрд грн). Аналогічні показники за результатами діяльності суб'єктів господарювання Тернопільщини, Рівненщини та Івано-Франківщини становили 7,1, 6,0 та 3,1% відповідно. Виробництво сільськогосподарської продукції аграріями Рівненської області збільшилося на 1,4%, а Волинської — залишилось на рівні довоєнного 2021 р. Найбільше скорочення виробництва сільськогосподарської продукції відбулося в аграрному секторі Херсонської області — на 91,8% або на 55,8 млрд грн відповідні показники зменшення виробничого потенціалу аграріїв Запорізької, Донецької та Луганської областей становили 86,4, 79,6 та 77,8% відповідно.

Також відчутно знизилась обсяги виробництва в областях, що є наближеними до фронту. Так, аграрії Харківщини недоотримують порівняно з довоєнним періодом 34,5% сільськогосподарської продукції (або 25 млрд грн), Миколаївщини — 30,9% (або 17,7 млрд грн), Дніпропетровщини — майже 20% (або 15,6 млрд грн), Сумщини — 13,5% (або 7,3 млрд грн).

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Встановлено, що в умовах війни аграрний сектор економіки України формує майже 60% загальної структури українського експорту та 7,1% ВВП країни. Визначено негативну тенденцію скорочення загальної кількості суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки під час війни. Темпи зниження становлять 17,1% (від 70,8 тис. у 2021 р. до 58,7 тис. у 2024 р.). У свою чергу зниження кількості саме аграрних підприємств під час війни становило майже 25% або 12,2 тис. одиниць. Подібні негативні організаційно-економічні тренди не могли не вплинути на зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції на 20%, що становить за постійними цінами 2021 р. 266,4 млрд грн.

Із загальної кількості суб'єктів господарювання, що функціонують в аграрному секторі економіки України, аграрні підприємства становлять 60,6%. Протягом 2021—2024 рр. даний показник скоротився майже на 7%. Встановлено, що під час війни кількість аграрних під-

приємств зменшилась майже на чверть — від 47753 у 2021 р. до 35547 у 2024 р. У свою чергу загальна кількість зайнятих в сфері аграрного виробництва під час війни зменшилась на 15,6% або на 90 тис. осіб.

Повномасштабна війна не лише завдала прямих втрат організаційно-економічного потенціалу аграрних підприємств, інфраструктурним складовим аграрного ринку, а й спричинила глибоку трансформацію логістичних і ринкових механізмів галузевих складових аграрного сектору економіки. Проте вітчизняні аграрії демонструють високу адаптивність, самоорганізацію та соціальну стійкість. Зусилля фермерів, переробників і громад дозволили уникнути продовольчої катастрофи та створили передумови для майбутнього відновлення галузевих виробництв на більш гнучких, технологічно стійких і децентралізованих засадах.

У цілому, за роки війни галузеві складові аграрного сектору економіки продемонстрували стійкість та гнучкість у зовнішній торгівлі. Попри блокаду портів, зростання витрат і скорочення внутрішнього попиту, виробникам вдалося зберегти позиції на світовому ринку, диверсифікувати канали збуту та адаптувати продукцію до європейських стандартів якості. Перехід від морських до сухопутних експортних маршрутів, підтримка з боку ЄС і розширення торгівлі з сусідніми країнами довели здатність суб'єктів господарювання швидко реагувати на кризові обставини. У перспективі післявоєнного відновлення ці досягнення можуть стати основою для сталого розвитку українського експорту агропродукції з більшою доданою вартістю, інтеграції у спільний ринок ЄС.

Перспективами подальших досліджень є комплексна індикативна оцінка організаційно-економічного потенціалу аграрних підприємств за допомогою інтегральних показників та аналіз його структурних змін в умовах війни.

### Література:

1. Дідур К.М., Яцина Н.В. Підвищення прибутковості аграрних підприємств як інструмент зміцнення продовольчої безпеки країни. Ефективна економіка. 2024. № 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.67>
2. Шевченко О. Сучасний стан та динаміка розвитку агробізнесу в Україні. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15095492>
3. Кучер Л., Кучер А., Хареба В., Демидчук Л., Східницька Г. Розвиток інноваційної



діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. 9(4). С. 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>

4. Скидан О., Кравченко В. Фінансово-економічна характеристика діяльності підприємств аграрного бізнесу України. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 240—247 <https://doi.org/10.30838/EP.203.240-247>

5. Витоптова В.А. Дослідження стану та проблем сільського господарства України в умовах воєнного часу. *Аграрні інновації*. 2024. № 23. С. 210—213. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.30>

6. Дяченко М.І., Жмуденко В.О. Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023>

7. Майстро С.В. Сучасний стан сільського господарства та особливості державної аграрної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія: "Державне управління")*. 2023. Вип. 1 (18). С. 147—156. DOI: <http://www.doi.org/10.52363/2414-5866-2023-1-16>.

8. Сущенко О.А., Тимкован В.І. Структурно-динамічний аналіз функціонування сільського господарства регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-1>

9. Людвік І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

10. Ковбаса О. Експортний потенціал аграрних підприємств та удосконалення компонентів їх стратегічного розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 279—285. <https://doi.org/10.32782/dees.15-44>.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Капітальні інвестиції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025 р.).

#### References:

1. Didur, K.M. and, Yatsyna, N.V. (2024), "Increasing the profitability of agricultural enterprises as a tool for strengthening the country's food security", *Effective economy*, vol. 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.67>

2. Shevchenko, O. (2025), "Current state and dynamics of agribusiness development in Ukraine. Economic achievements: prospects and inno-

ventions", vol. 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15095492>

3. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demydchuk, L., & Skhidnytska, H. (2023), "Development of innovative activity of agricultural enterprises: on the way to agribusiness 4.0", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 9 (4), pp. 252—286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>

4. Skydan, O. and Kravchenko, V. (2025), "Financial and economic characteristics of the activities of agrarian business enterprises of Ukraine", *Economic Space*, vol. 203, pp. 240—247 <https://doi.org/10.30838/EP.203.240-247>

5. Vytoptova, V.A. (2024), "Research on the state and problems of agriculture in Ukraine in wartime", *Agrarian innovations*, vol. 23, pp. 210—213. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.30>

6. Dyachenko, M.I. and Zhmudenko, V.O. (2023), "The agricultural sector of Ukraine: current state and its restoration in the context of transformational changes", *Economy and society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023>

7. Maistro, S.V. (2023), "The current state of agriculture and features of state agrarian policy in martial law in Ukraine", *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine (Series: "State Administration")*, vol. 1 (18), pp. 147—156. DOI: <http://www.doi.org/10.52363/2414-5866-2023-1-16>.

8. Sushchenko, O.A. and Tymkovan, V.I. (2025), "Structural and dynamic analysis of the functioning of agriculture in the regions of Ukraine", *Economy and Society*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-1>

9. Ludvik, I. (2024), "Increasing the competitiveness of the Ukrainian agro-industrial complex through innovative strategies: development and application of models for analyzing efficiency in the context of globalization", *Economy and Society*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

10. Kovbasa, O. (2024), "Export potential of agricultural enterprises and improvement of components of their strategic development", *Digital economy and economic security*, vol. 6 (15), pp. 279—285. <https://doi.org/10.32782/dees.15-44>.

11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed December 15 2025).

*Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 11.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

УДК 330.322:338.43:658.7

Д. В. Дробот,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 "Менеджмент",  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0911-2460>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.217

## МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АГРАРНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОРУШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

D. Drobot,  
Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education in the specialty 073 "Management",  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

### MECHANISMS FOR ATTRACTING INVESTMENTS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF DISRUPTION OF LOGISTICS CHAINS

Аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни зазнав суттєвих трансформацій, пов'язаних із руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, блокадою морських портів, обмеженням експортних можливостей та зростанням логістичних витрат. Порушення логістичних ланцюгів негативно вплинуло на фінансову стійкість аграрних підприємств, знизило їхню інвестиційну привабливість і ускладнило доступ до внутрішніх та зовнішніх джерел капіталу. За таких умов актуалізується проблема пошуку ефективних механізмів залучення інвестицій, здатних забезпечити безперервність виробничих процесів, адаптацію аграрного бізнесу до нових ризиків та формування передумов для післявоєнного відновлення галузі.

Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація механізмів залучення інвестицій в аграрні підприємства в умовах порушення логістичних ланцюгів та високої економічної невизначеності. У процесі дослідження використано методи системного й структурно-функціонального аналізу, порівняння, узагальнення, а також аналізу статистичних та аналітичних матеріалів відкритих джерел, що дозволило комплексно оцінити сучасний стан інвестиційної діяльності в аграрному секторі України.

У статті доведено, що логістичні обмеження істотно змінюють інвестиційну поведінку аграрних підприємств і потенційних інвесторів, зумовлюючи зростання ризиків, подовження термінів окупності проєктів та необхідність додаткових гарантій. Обґрунтовано, що ефективне залучення інвестицій у таких умовах можливе лише за умови поєднання державних, міжнародних та ринкових інструментів фінансування. До ключових механізмів віднесено державні програми підтримки аграрного бізнесу, пільгове кредитування та портфельні гарантії, залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій і донорських структур, а також використання інноваційних фінансових інструментів, зокрема аграрних розписок та аграрних нот.

Особливу увагу приділено ролі страхування воєнних і політичних ризиків як важливого чинника підвищення довіри інвесторів до аграрного сектору. Наголошено на доцільності спрямування інвестицій у розвиток альтернативної логістичної інфраструктури, внутрішню переробку сільськогосподарської продукції та формування вертикально інтегрованих агробізнес-моделей, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх логістичних каналів і підвищити додану вартість продукції. Також підкреслено значення земельної реформи та використання землі як інвестиційного активу й ліквідної застави для розширення фінансових можливостей аграрних підприємств.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості їх використання при формуванні державної інвестиційної політики у сфері аграрної економіки, розробленні програм підтримки сільськогосподарських підприємств, а також у практиці фінансового планування та інвестиційного менеджменту агробізнесу. Запропоновані механізми сприятимуть активізації інвестиційної діяльності, підвищенню стійкості аграрних підприємств до логістичних та економічних шоків й створенню передумов для сталого розвитку аграрного сектору України в післявоєнний період.

The agricultural sector of Ukraine in the conditions of a full-scale war has undergone significant transformations associated with the destruction of production and transport infrastructure, the blockade of seaports, restrictions on export opportunities and the growth of logistics costs. The disruption of logistics chains has negatively affected the financial stability of agricultural enterprises, reduced their investment attractiveness and complicated access to domestic and foreign sources of capital. Under such conditions, the problem of finding effective mechanisms for attracting investments that can ensure the continuity of production processes, adapt agricultural business to new risks and create prerequisites for the post-war recovery of the industry is becoming more urgent.

The purpose of the article is to scientifically substantiate and systematize the mechanisms for attracting investments in agricultural enterprises in the conditions of disruption of logistics chains and high economic uncertainty. The research process used methods of systemic and structural-functional analysis, comparison, generalization, as well as analysis of statistical and analytical materials from open sources, which allowed a comprehensive assessment of the current state of investment activity in the agricultural sector of Ukraine.

The article proves that logistical constraints significantly change the investment behavior of agricultural enterprises and potential investors, leading to increased risks, extended project payback periods, and the need for additional guarantees. It is substantiated that effective investment attraction in such conditions is possible only if state, international, and market financing instruments are combined. Key mechanisms include state programs to support agricultural business, preferential lending and portfolio guarantees, attracting resources from international financial organizations and donor structures, and the use of innovative financial instruments, in particular agricultural receipts and agricultural notes.

Particular attention is paid to the role of military and political risk insurance as an important factor in increasing investor confidence in the agricultural sector. The expediency of directing investments into the development of alternative logistics infrastructure, internal processing of agricultural products, and the formation of vertically integrated agribusiness models is emphasized, which allows reducing dependence on external logistics channels and increasing the added value of products. The importance of land reform and the use of land as an investment asset and liquid collateral for expanding the financial capabilities of agricultural enterprises is also emphasized.

The practical value of the research results lies in the possibility of their use in the formation of state investment policy in the field of the agrarian economy, the development of support programs for agricultural enterprises, as well as in the practice of financial planning and investment management of agribusiness. The proposed mechanisms will contribute to the intensification of investment activity, increasing the resilience of agricultural enterprises to logistical and economic shocks and creating the prerequisites for the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine in the post-war period.

*Ключові слова: залучення інвестицій; логістичні ланцюги; логістичні обмеження; інвестиційні механізми; фінансування агробізнесу; державна підтримка; міжнародні фінансові організації; воєнні ризики; економічна невизначеність; інвестиційна привабливість.*

*Key words: investment attraction; logistics chains; logistical constraints; investment mechanisms; financing of agribusiness; state support; international financial organizations; war risks; economic uncertainty; investment attractiveness.*

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

Аграрний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки на національному та глобальному рівнях. Проте повномасштабна війна та пов'язані з нею ризики серйозно підірвали стійкість та ефективність

аграрного бізнесу. Зокрема, воєнні дії призвели до порушення логістичних ланцюгів (блокада морських портів, руйнування інфраструктури тощо), що ускладнило експорт сільгосппродукції та суттєво скоротило валютні надходження в галузь. За оцінками, наприкінці 2025 р. обсяги експорту агропродукції через українські порти впали майже на 47% порівняно з попереднім роком через ракетні удари по

інфраструктурі Одеси та дунайських портів [1]. Сумарно у 2025 р. Україна експортувала агропродукції на \$22,5 млрд — це на 8,8% менше, ніж роком раніше. Скорочення експорту негативно вплинуло на валютну виручку та фінансові можливості аграріїв, ускладнивши своєчасну підготовку до посівної кампанії (закупівлю насіння, пального, добрив) [1].

Війна завдала аграрному сектору прямих збитків на суму близько \$8,8 млрд (станом на 2023 р.) — знищено або пошкоджено сільгосптехніку, елеватори, склади, тваринницькі ферми [2; 3]. Непрямі втрати оцінюються в понад \$83 млрд. Найбільше постраждала логістична інфраструктура — морські порти, залізничні вузли, великі зерносховища, що є критичними елементами ланцюга постачання продовольства [3]. У прифронтових районах ситуація особливо складна: зруйновані дороги й мости, заміновані поля, дефіцит робочої сили та зростання витрат на виробництво зірвали виробничі цикли і обмежили доступ фермерів до ринків збуту [4]. Таким чином, проблема полягає в тому, що порушення логістичних ланцюгів внаслідок війни різко знизило прибутковість та інвестиційну привабливість аграрних підприємств, ускладнивши їх доступ до фінансових ресурсів. Вирішення цієї проблеми є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, адже агросектор залишається однією з опор економіки (близько 19% ВВП та понад 70% валютної виручки країни у 2024 р.) та забезпечує продовольчу безпеку й зайнятість сільського населення [3]. В умовах кризи постає нагальне завдання — знайти ефективні механізми залучення інвестицій, які дозволять підтримати діяльність аграрних підприємств, адаптувати їх до нових логістичних реалій і закласти фундамент для повоєнного відновлення галузі.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику інвестиційного розвитку аграрного сектору досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, у класичних працях В. Базилевича, І. Бланка, А. Гайдучького та інших сформовано теоретичні засади управління інвестиціями та фінансами в сільському господарстві. Однак повномасштабна війна в Україні актуалізувала нові аспекти, пов'язані з ризиками воєнного часу та порушеннями логістики, які раніше не були предметом глибокого аналізу.

Сучасні публікації свідчать, що успішна адаптація інвестиційних стратегій аграрних

підприємств в умовах війни потребує поєднання державної підтримки, міжнародного фінансування та інноваційних рішень. Зокрема, Поліщук О. А. [5] у своїй роботі відзначає, що зміни в макроекономічному середовищі, порушення логістичних ланцюгів, загрози втрати активів і обмеження доступу до фінансів змушують агробізнес переглядати підходи до інвестування. Він обґрунтовує необхідність гнучких інвестиційних стратегій та співпраці з міжнародними партнерами для збереження конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах кризи. У дослідженні Поліщук О. Т. та Поліщука О. А. [6] про перспективи інвестування в Україні після 2022 р. визначено, що агропромисловий комплекс належить до найбільш перспективних для вкладень сфер, а ефективно залучення іноземних інвестицій потребує міжнародної підтримки, державних програм стимулювання та структурних реформ.

Окремі роботи аналізують інвестиційну діяльність саме в аграрному секторі в умовах війни. Зокрема, Логоша Р. В. та співавтори [7] досліджують напрями активізації інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств під час воєнного стану та в період повоєнного відновлення, акцентуючи увагу на необхідності відновлення логістики та інфраструктури як передумови інвестиційного підйому. Вони відзначають, що порушення ланцюгів постачання продукції та зменшення прибутковості стримують інвесторів, тому потрібні нові механізми залучення капіталу і гарантування його захисту.

У цілому, аналіз останніх публікацій показує, що науковці заклали основу для розуміння проблеми та пропонують загальні шляхи її вирішення (державна підтримка, міжнародні фінансові вливання, інновації). Водночас слід відмітити недостатню розробленість конкретних аспектів, зокрема механізмів практичної реалізації залучення інвестицій в аграрні підприємства за умов логістичних обмежень. Багато прикладних питань залишаються відкритими — від страхування воєнних ризиків для інвесторів до створення спеціальних інструментів фінансування аграріїв. Як підкреслює Поліщук О. А., незважаючи на наявні дослідження, чимало теоретичних і практичних проблем інвестування в агросекторі під час війни залишаються невирішеними, що зумовлює потребу подальших наукових пошуків [5]. Саме невирішеним аспектам — механізмам залучення капіталу в аграрну сферу в умовах порушених ланцюгів поставок — присвячено дану статтю.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення та обґрунтування механізмів залучення інвестицій в аграрні підприємства за умов порушення логістичних ланцюгів. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати чинники, що впливають на інвестиційну активність аграрного бізнесу в кризових логістичних умовах; окреслити інструменти та підходи, які вже використовуються або можуть бути використані для стимулювання інвестицій в агросекторі під час війни; надати науково обґрунтовані рекомендації щодо формування сприятливого інвестиційного клімату в сільському господарстві, зважаючи на ризики та обмеження логістичного характеру. Виконання поставлених завдань дозволить запропонувати цілісний комплекс механізмів, спрямованих на підтримку та розвиток аграрних підприємств через залучення капіталу попри діючі логістичні виклики.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вплив порушення логістичних ланцюгів на інвестиційну привабливість агросектору. Воєнні ризики та перебої в постачанні продукції суттєво погіршили інвестиційний клімат в українському АПК. Логістичні проблеми призводять до затримок виконання експортних контрактів, збільшення витрат на транспортування та зниження виручки аграріїв, що в сукупності знижує рентабельність агробізнесу. Так, блокада чорноморських портів України спричинила затримку експорту мільйонів тонн зерна, поглибивши світову продовольчу кризу та підірвавши довіру інвесторів [5]. Збитки та недоотримані доходи означають, що багато господарств не можуть самостійно фінансувати модернізацію чи розширення виробництва. Окрім того, зростають ризики неплатежів та дефолтів за кредитами, що робить банки та інвестфонди більш обережними. На думку експертів, середні та малі фермерські господарства зможуть працювати в умовах збитковості не більше трьох років, після чого їм загрожує банкрутство [3]. Тому забезпечення безперервності логістики та компенсація втрат аграріїв є передумовою відновлення інвестиційної активності.

Водночас аграрний сектор продемонстрував певну гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов. Зокрема, експорт зерна був частково перенаправлений з морського транс-

порту на альтернативні шляхи — залізницею і автотранспортом до портів ЄС [3]. Завдяки ініціативі "шляхи солідарності" (EU-Ukraine Solidarity Lanes) вдалося налагодити постачання продукції через європейську транспортну мережу. За даними Єврокомісії, з травня 2022 р. по листопад 2025 р. за цими альтернативними маршрутами було перевезено понад 205 млн тонн українських товарів, у тому числі близько 97 млн тонн агропродукції (близько 89 млн тонн зерна, олійних та похідних) [8]. Це дозволило запобігти повному колапсу експорту, проте пропускна здатність західних кордонів та дунайських портів залишається обмеженою. Наявні наземні та річкові маршрути не повністю компенсують морські перевезення, а їхня вартість значно вища, що знижує конкурентоспроможність української продукції на світових ринках. Отже, постає завдання залучення інвестицій саме у розвиток логістичної інфраструктури та зниження логістичних витрат, паралельно з пошуком інших шляхів підтримки аграріїв.

У кризових умовах держава відіграє провідну роль у стимулюванні інвестиційної діяльності. В Україні було запроваджено низку програм, покликаних полегшити фінансовий тягар на аграріїв та знизити ризики для інвесторів. Серед таких механізмів — пільгове кредитування під державні гарантії, відшкодування відсоткових ставок, субсидії на страхування посівів тощо. Наприклад, діє програма портфельних гарантій для кредитування малого та середнього агробізнесу: держава гарантує до 80% суми кредиту, що стимулює банки позичати кошти навіть в умовах підвищеного ризику. Також з 2022 року запрацювали спеціальні грантові програми для агропідприємств (на закладку садів, теплиць, переробку), які фактично є інвестиціями напряду з бюджету та міжнародних фондів у розширення виробництва.

Окремо варто відзначити механізм державних гарантій на воєнні ризики для інвесторів. Війна зробила питання страхування політичних і воєнних ризиків центральним для будь-якого проєкту. У відповідь на це в 2023—2024 рр. Україна спільно з партнерами (країнами G7, Світовим банком, багатосторонніми агенціями) почала формувати систему страхування воєнних ризиків та гарантій для іноземних інвесторів. Зокрема, обговорюється створення міжнародного трастового фонду гарантування інвестицій, який покриватиме страхові випадки, пов'язані з військовими діями. 2026 року в Україні фактично формується унікальний сег-

мент "агроінвестицій з воєнною премією": інвестори готові вкладати під вищу, ніж у мирних країнах, норму прибутку, якщо ризики будуть компенсовані державними та донорськими гарантіями [9]. Таким чином, ризик із суто негативного фактора перетворюється на елемент інвестиційної формули: інвестор питає не "чи є ризик?", а "чим і ким цей ризик застраховано". До процесу залучені міжнародні донорські інструменти, експортно-кредитні агенції, воєнні гарантійні механізми та державні програми підтримки [9]. Наприклад, уряд США через корпорацію DFC та Світовий банк (MIGA) вже надають страхування інвестицій в Україні від воєнних політичних ризиків, що значно підвищує привабливість таких проектів для бізнесу.

Додатково уряд працює над удосконаленням нормативної бази для державно-приватного партнерства (ДПП) та концесій, аби залучити приватний капітал у відбудову інфраструктури, в тому числі аграрної логістики. Показовим є оголошення в 2023—2024 рр. конкурсів на концесію морських портів (наприклад, порт Чорноморськ) навіть під час війни — це сигнал інвесторам про готовність держави співфінансувати проекти і створювати сприятливі умови для окупності таких інвестицій. Отже, через поєднання прямих фінансових вливань, фіскальних стимулів і механізмів страхування держава створює базові передумови для повернення інвестицій в агросектор.

Невід'ємним джерелом інвестиційних ресурсів для українського АПК у воєнний час є міжнародна спільнота — фінансові установи, уряди партнерів, донорські фонди. Такі організації, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський інвестиційний банк, агенції США (DFC, USAID) тощо, розгорнули програми підтримки українських аграріїв. Механізми підтримки різноманітні: від пільгових кредитів і грантів до участі в акціонерному капіталі компаній. Часто застосовується блендінгове фінансування (змішане кредитування) — поєднання позик від МФО з грантами або гарантіями від урядів донорів, що дозволяє суттєво знизити вартість капіталу та ризики.

Показовий приклад — фінансування агрохолдингу МХП (Миронівський хлібопродукт) у 2023 р.: IFC, ЄБРР та DFC об'єднали зусилля для надання пакету фінансування на \$480 млн, щоб підтримати операційну діяльність компанії в умовах війни. У цій структурованій угоді IFC

надала \$130 млн, ЄБРР — \$100 млн, а DFC (США) — \$250 млн позики; при цьому частина ризиків покрита гарантіями урядів (Великої Британії, Іспанії, Канади та ін.) та донорськими фондами [2]. Кошти спрямовано на рефінансування боргів, підтримку виробництва курятини та зерна, а також розширення потужностей "зеленої" енергетики (біогаз), щоб зменшити залежність від традиційних ресурсів. Цей кейс продемонстрував ефективність механізму: міжнародні фінінституції беруть на себе частину ризиків і надають довгостроковий капітал, що дозволяє стратегічному агропідприємству утриматися на плаву та продовжити інвестиції в розвиток навіть під час війни.

Окрім точкових великих угод, донори підтримують та дрібніші проекти: створюються фонди підтримки фермерів, реалізуються грантові програми для закупівлі генераторів, сушарок, будівництва сховищ тощо. FAO разом з урядами низки країн (ЄС, Японія, Канада та ін.) впроваджує план екстреного відновлення агросектору України на 2026—2028 рр., який передбачає фінансування відновлення виробничих активів, розмінування сільгоспземель та розвиток ринково орієнтованого виробництва [4]. Станом на початок 2026 р. активний портфель проектів FAO в Україні становить близько \$26 млн, та потрібна мобілізація додаткових ресурсів для масштабного відновлення агропродовольчого сектору. [4]. Отже, міжнародна фінансова підтримка компенсує брак внутрішніх інвестиційних ресурсів та знижує ризики, сигналізуючи приватному капіталу про довіру до галузі. Водночас важливою умовою є координація зусиль та прозорість використання коштів, аби залучені ресурси максимально сприяли стійкості логістики та виробництва.

В останні роки в Україні активно розвиваються спеціалізовані фінансові інструменти, покликані полегшити аграріям доступ до позикового та інвестиційного капіталу. Традиційним інструментом стали аграрні розписки — спосіб отримання кредиту під заставу майбутнього врожаю. З 2015 р. (старту пілотного проєкту) та дотепер система аграрних розписок дозволила сотням дрібних та середніх фермерів залучити кошти під товарне забезпечення, яке зрозуміле кредиторам. За роки існування цього інструменту укладено тисячі угод, а його юридична ефективність підтверджена практикою (виконавчий напис нотаріуса у разі невиконання зобов'язань дозволяє кредитору швидко стягнути заставний урожай).

Новітнім кроком стало впровадження аграрних нот. У лютому 2024 р. Верховна Рада ухвалила Закон України "Про аграрні ноти", який набрав чинності з 1 січня 2025 р. [10]. Аграрна нота — це новий цифровий фінансовий інструмент, по суті неемісійний цінний папір, що посвідчує зобов'язання поставки аграрної продукції в майбутньому під отримане фінансування. На відміну від аграрної розписки, нота існує тільки в електронній формі і обліковується в депозитарній системі України. Це відкриває доступ до організованих ринків капіталу — аграрні ноти можуть вільно відчужуватися, передаватися у заставу, купуватися іноземними інвесторами через кореспондентські відносини депозитаріїв [10]. По суті, аграрна нота інтернаціоналізує інструмент аграрної розписки: кредиторами можуть виступати не лише поставальники матеріально-технічних ресурсів або банки, а й широке коло інвесторів, включно з іноземними фондами. Закон забороняє використання розписок та нот одночасно тим самим боржником щодо одного предмета застави, але розширює перелік можливого заставного забезпечення — під аграрну ноту можна передавати продукцію рослинництва, тваринництва та первинної переробки. Це особливо актуально зараз, коли фермери прагнуть отримати фінансування не тільки під майбутнє зерно, а й, наприклад, під продукцію переробки (олію, борошно), що підвищує їхню гнучкість. Також аграрна нота має вдосконалений механізм примусового виконання зобов'язань через автоматизовану систему виконавчого провадження [10], що додає впевненості інвесторам. Очікується, що запуск аграрних нот пожвавить кредити та інвестиції в галузь, адже зробить залучення коштів більш технологічним, швидким та доступним для міжнародного капіталу.

Крім аграрних нот, в Україні активно розвиваються інші фінансові інструменти для аграрного сектору: зокрема, аграрні облігації, фонди фінансування аграрних проектів, краудфандингові платформи. Великі агрохолдинги все частіше випускають єврооблігації чи залучають кошти шляхом приватного розміщення боргових цінних паперів. Для дрібніших компаній цікавою опцією є краудінвестинг — залучення інвестицій від багатьох дрібних інвесторів через спеціалізовані онлайн-платформи, які дозволяють профінансувати, наприклад, будівництво елеватора чи молочнотоварної ферми в обмін на частку прибутку. Такі моделі тільки починають з'являтися, але в умовах обмеженого банківського кредитування вони виг-

лядають перспективно. У 2026 р. на ринку також з'являються агрооблігації — корпоративні облігації аграрних підприємств, які можуть придбаватися інвестиційними фондами та приватними особами. Наприклад, деякі трейдери і переробні підприємства випускають облігації з погашенням за 1—2 роки під досить високий відсоток, аби профінансувати оборотний капітал. Інвестори погоджуються на такий інструмент, оскільки бачать можливість заробити більше, ніж на депозити, а ризики частково знижуються гарантіями чи заставами (за облігаціями часто надається заставу у вигляді товару або майна). Таким чином, формується нова екосистема фінансових інструментів в агросекторі, орієнтована на залучення коштів навіть за умов волатильності і ризиків, шляхом більшої гнучкості та різноманіття джерел фінансування.

В умовах порушених логістичних ланцюгів одним з ключових напрямів, куди спрямовуються інвестиції, є створення альтернативної інфраструктури та оптимізація ланцюгів постачання. Війна оголила залежність українського агроекспорту від декількох морських портів; у відповідь держава і бізнес інвестують у розширення пропускної спроможності західних кордонів та дунайських портів. Так, значні кошти спрямовані на модернізацію прикордонних залізничних переходів з ЄС, будівництво перевалочних терміналів на Дунаї (в портах Ізмаїл, Рені) та придбання мобільних перевантажувачів для перевалки зерна на кордоні. Наприкінці 2025 р. Румунія оголосила про придбання порту Джурджулешти (Молдова) на р. Дунай для розвитку транзитних потужностей, що фактично інтегрує український дунайський коридор з європейською логістикою. Такі кроки збільшують довгострокову впевненість у тому, що навіть за відсутності повноцінного морського судноплавства Україна зможе експортувати значні обсяги продукції, а отже, інвестиції в виробництво не будуть марними.

Іншим трендом, стимульованим війною, стала переорієнтація агробізнесу на внутрішню переробку та виробництво продукції з більшою доданою вартістю. Якщо раніше значна частка інвестицій вкладалася у нарощування валового виробництва сировини (зерна, олійних), то у 2025—2026 рр. спостерігається стрімке зміщення фокусу на глибоку переробку сільгоспсировини [9]. Логістичні виклики і обмеження експорту стимулювали будівництво внутрішніх переробних підприємств — заводів із глибокої переробки зерна (наприклад, виробництва

крохмалю, глютену, біоетанолу), олійноекстракційних заводів, комбікормових заводів, об'єктів харчової промисловості. Ідея полягає в тому, щоб експортувати менші за обсягом, але дорожчі продукти, зменшуючи залежність від масових перевезень зерна. Наприклад, тонна експортованої олії "коштує" логістично у кілька разів дешевше, ніж тонна соняшнику, з огляду на вищу ціну одиниці ваги. Таким чином, інвестуючи в переробку, агрокомпанії зменшують вплив логістичних проблем на свій бізнес. Для багатьох зовнішніх інвесторів такі проекти теж привабливіші та зрозуміліші за вкладення в рілля чи зерно: завод із виробництва харчових продуктів або біопалива має прогнозованіші грошові потоки і менше залежить від погодних умов, ніж поле. Згідно з експертними оцінками, агрокомпанія 2026 року — це часто багаторівневий холдинг, який поєднує виробництво, переробку, зберігання, трейдинг, логістику, експортні операції, фінансові сервіси та IT-платформи [9]. Прибутковість формується не лише "з поля", а й за рахунок оптимізації ланцюга постачання, доступу до дешевшого капіталу, роботи з деривативами та управління ризиками. Для інвестора це означає появу звичних фінансових інструментів — інвестицій в агрооблігації, участі у приватних фондах, краудінвестингу в переробні підприємства, фінансування експортних угод, інвестицій у логістичні проекти. Така диверсифікація бізнес-моделі агросектору підвищує його стійкість та привабливість, адже генерує кілька джерел доходів і дозволяє гнучко реагувати на вузькі місця логістики.

Окремо слід підкреслити роль відкриття ринку землі сільськогосподарського призначення, що відбулося у 2021 р., у формуванні нової логіки інвестицій в агросектор. Запуск купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення перетворив землю з пасиву (просто ресурсу для виробництва) на повноцінний фінансовий актив з прогнозованою ліквідністю та зростаючим капіталом [9]. До 2026 р. в Україні розпочався другий етап земельного ринку: окрім фермерів, до купівлі землі долучаються приватні інвестори, інвестиційні фонди, девелоперські компанії та фінансові групи. Інвестиційна привабливість українських чорноземів для неаграрних гравців обумовлена кількома чинниками: по-перше, стартова ціна землі значно нижча, ніж у країнах ЄС; по-друге, агроекспорт навіть у воєнних умовах генерує валютний виторг; по-третє, глобальний попит на продовольство зростає, тому земля розглядається як стратегічний актив [9].

Для залучення інвестицій це відкриває нові можливості. Земля стала ліквідною заставою, яку банки охочіше приймають для забезпечення кредитів агровиробникам. Також з'явилися нові моделі: земля як базис для колективних інвестицій. Все частіше земельні ділянки розглядаються не просто для прямого обробітку, а як вклад в орендні підприємства, кооперативні проекти, аграрні інвестиційні фонди або навіть під інфраструктурні об'єкти (наприклад, будівництво елеватора чи теплиці на купленій землі) [9]. Тобто земельна реформа "розблокувала" величезний обсяг капіталу, раніше скутий мораторієм. Продаж чи застава землі надала фермерам кошти для інвестицій, а зовнішнім інвесторам — ще один спосіб увійти в агросектор (через купівлю землі з подальшою передачею в оренду або розвитку проектів на ній). Наприклад, наразі фіксуються випадки, коли іноземні фонди скуповують земельні ділянки через афільювані українські компанії, формують земельний банк і вкладають гроші в сучасні технології обробітку, сподіваючись як на операційний прибуток, так і на зростання вартості землі після війни. Таким чином, ринок землі став додатковим механізмом залучення інвестицій, капіталізувавши аграрні активи та інтегрувавши агросектор у глобальний інвестиційний простір.

Отже, основні механізми залучення інвестицій в аграрні підприємства в умовах порушених логістичних ланцюгів можна звести до таких: 1) інструменти державної підтримки (фінансові стимули, гарантії, страхування воєнних ризиків); 2) участь міжнародних фінансових організацій та донорів (пільгове фінансування, гранти, проекти відновлення інфраструктури); 3) розвиток та впровадження спеціалізованих фінансових інструментів для агросектору (аграрні розписки, ноти, облігації, краудфандинг); 4) пріоритизація інвестицій в логістичну інфраструктуру та переробні потужності, що зменшує залежність від вразливих ланок ланцюга поставок; 5) використання можливостей земельного ринку та інших структурних реформ для залучення нового типу інвесторів. Збалансоване застосування цих механізмів здатне забезпечити аграрному сектору необхідний притік капіталу, попри складні умови воєнного часу.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії



стало одним з ключових чинників спаду інвестиційної активності в аграрному секторі. Скорочення експорту, пошкодження інфраструктури та зростання ризиків негативно позначилися на фінансовому стані агропідприємств та довірі інвесторів. Для розв'язання цієї проблеми необхідне впровадження комплексу механізмів залучення інвестицій, які враховують специфіку кризової ситуації.

По-перше, держава має виступати активним гарантом і співінвестором: продовжувати програми дешевих кредитів, компенсацій і страхування, а також забезпечувати страхування воєнних ризиків для захисту вкладень. По-друге, вкрай важливою є міжнародна співпраця — надання фінансової допомоги та позик від МФО, реалізація спільних інфраструктурних проектів, залучення грантів на відбудову. Без зовнішньої підтримки масштабне відновлення аграрної логістики та виробництва було б неможливим. По-третє, слід розвивати та популяризувати нові фінансові інструменти, що полегшують прихід капіталу в галузь: аграрні ноти, облігації, фонди інвестицій в АПК тощо. По-четверте, інвестиційні пріоритети мають зміститися в бік створення стійких до логістичних збоїв систем — це інвестиції у внутрішню переробку, будівництво елеваторів у безпечних регіонах, розвиток альтернативних транспортних маршрутів (дунайський кластер, західний коридор). По-п'яте, необхідно продовжувати структурні реформи (земельну, податкову, судову), що підвищують загальну привабливість ведення агробізнесу в Україні та зменшують нефінансові ризики.

Науковим результатом роботи є узагальнення механізмів, які вже сьогодні сприяють притоку інвестицій в аграрний сектор України, незважаючи на воєнні виклики. Зокрема, показано, що інтеграція державних, міжнародних та приватних інструментів дозволяє частково компенсувати негативний вплив порушених логістичних ланцюгів і забезпечити діяльність та розвиток аграрних підприємств. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані органами влади при формуванні політики підтримки АПК, а також самими підприємствами для пошуку оптимальних джерел фінансування в умовах кризи.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають кількісну оцінку ефективності окремих механізмів (наприклад, впливу аграрних нот чи воєнних гарантій на обсяг інвестицій), розробку моделей державно-приватного партнерства для відбудови аграрної

логістики, а також вивчення поведінки іноземних інвесторів щодо українського агросектору на різних етапах воєнного та післявоєнного періоду. В цілому, забезпечення інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах порушених логістичних ланцюгів є багатовимірним завданням, що потребує синергії зусиль держави, бізнесу та міжнародної спільноти. Реалізація окреслених механізмів сприятиме не лише стабілізації сільського господарства під час війни, але й закладе основу для його стійкого розвитку та зростання у повоєнний період.

#### Література:

1. Атаки на порти скоротили агроекспорт України майже наполовину — експерт. Укрінформ. 2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4080677-...> (дата звернення: 15.01.2026).
2. IFC, EBRD, DFC help bolster Ukrainian agribusiness sector, strengthen global food security. U.S. International Development Finance Corporation — Press release, 2023. URL: <https://www.dfc.gov/media/press-releases/ifc-ebrd-dfc-help-bolster-...> (дата звернення: 12.01.2026).
3. Україна отримує від агросектору 19% ВВП та 70% експортного виторгу. АгроПоліт. 2024. URL: <https://agropolit.com/news/29098-...> (дата звернення: 05.01.2026).
4. ФАО презентувала план відновлення агросектору України на 2026-2028 роки. Delo.ua. 2026. URL: <https://delo.ua/economy/fao-plan-...> (дата звернення: 11.01.2026).
5. Поліщук О. А. Адаптація інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 161—170.
6. Поліщук О. Т., Поліщук О. А. Перспективи інвестування в Україні: виклики в умовах війни та можливості відновлення. Економіка і організація управління. 2024. 4 (56). С. 53—64.
7. Логоша Р. В., Поліщук О. А., Дяченко М. В. Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 12 (271). С. 57—65.
8. By November 2025, total value of trade via EU-Ukraine Solidarity Lanes reached ~ €252 billion. EU Neighbours East. 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/.../by-november-2025-total-value-of-trade-via-eu-ukraine-solidarity-lanes-...> (дата звернення: 07.01.2026).
9. Інвестиції в агросектор України 2026: нова логіка капіталу, ризиків і прибутковості. Агронавт. 2025. URL: <https://agronaut.com.ua/practice/21318/> (дата звернення: 18.01.2026).

10. Шевченко Н. Аграрні ноти: новий цифровий інструмент для залучення фінансування в агросектор України. ЕУ в Україні. 2024. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/insights/.../agrarian-notes-a-new-digital-tool-...](https://www.ey.com/uk_ua/insights/.../agrarian-notes-a-new-digital-tool-...) (дата звернення: 12.01.2026).

#### References:

1. Ukrinform (2026), "Agroexport from Ukraine decreased by almost 50% due to Russian strikes on ports — expert", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4080677-agroeksport-z-ukraini-skorotivsa-na-majze-50-cerez-rosijski-udari-po-portah-ekspert.html> (Accessed 15 January 2026).

2. IFC, EBRD, & DFC (2023), "IFC, EBRD, DFC help bolster Ukrainian agribusiness sector, strengthen global food security" (Press Release), U.S. International Development Finance Corporation, available at: <https://www.dfc.gov/media/press-releases/ifc-ebrd-dfc-help-bolster-ukrainian-agribusiness-sector-strengthen-global-food> (Accessed 12 January 2026).

3. AgroPolit (2024), "Ukraine receives 19% of GDP and 70% of export revenue from the agro-sector", available at: <https://agropolit.com/news/29098-ukrayina-otrimuyu-vid-agrosectoru-19-vvp-ta-70-eksportnogo-vitorgu> (Accessed 05 January 2026).

4. Delo.ua (2026), "FAO presented a plan for the recovery of Ukraine's agro-sector for 2026-2028", available at: <https://ukragroconsult.com/news/fao-prezentovala-plan-vidnovlennya-agro-sektoru-ukrayiny-na-2026-2028-roky/> (Accessed 11 January 2026).

5. Polishchuk, O. A. (2024), "Adaptation of agrarian business investment strategies under martial law", Business Inform, vol. 11, pp. 161—170.

6. Polishchuk, O. T., & Polishchuk, O. A. (2025), "Investment prospects in Ukraine: challenges during the war and recovery opportunities", Ekonomika i organizatsiia upravlinnia, vol. 4(56), pp. 53—64.

7. Lohosha, R. V., Polishchuk, O. A., & Dyachenko, M. V. (2023), "Directions to intensify investment activity in agriculture under martial law and post-war recovery", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 12 (271), pp. 57—65.

8. European Commission (EU Neighbours East) (2025), "By November 2025, total value of trade via EU-Ukraine Solidarity Lanes reached around €252 billion", available at: [https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/by-november-2025-total-value-of-trade-via-eu-](https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/by-november-2025-total-value-of-trade-via-eu-ukraine-solidarity-lanes-reached-around-e252-billion/)

[ukraine-solidarity-lanes-reached-around-e252-billion/](https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/by-november-2025-total-value-of-trade-via-eu-ukraine-solidarity-lanes-reached-around-e252-billion/) (Accessed 07 January 2026).

9. Ahronavt. (2025), "Investments in Ukraine's agri-sector 2026: new logic of capital, risks and profitability", available at: <https://agronaut.com.ua/practice/21318/> (Accessed 18 January 2026).

10. Shevchenko, N. (2024), "Agrarian notes: a new digital tool for attracting financing to Ukraine's agro-sector", EY Ukraine, available at: [https://www.ey.com/uk\\_ua/insights/government-public-sector/agrarian-notes-a-new-digital-tool-for-attracting-financing-to-ukraine-agriculture](https://www.ey.com/uk_ua/insights/government-public-sector/agrarian-notes-a-new-digital-tool-for-attracting-financing-to-ukraine-agriculture) (Accessed 12 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.02.26

Процецензовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з **ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ** (Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

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

УДК 336.71:330.341.1

Р. Е. Абібуллаєв,  
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9981-5335>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.226

## **ФІНАНСОВІ БАР'ЄРИ ТА СТИМУЛИ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СЕКТОРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

R. Abibullayev,  
Postgraduate Student, Department of Finance, Banking and Insurance,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

### **FINANCIAL BARRIERS AND INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH SECTORS OF THE NATIONAL ECONOMY**

Стаття присвячена дослідженню фінансових бар'єрів, що стримують розвиток високотехнологічних секторів національної економіки, а також окреслюються ключові стимули, здатні активізувати інноваційну динаміку. Розкривається складність доступу до капіталу для підприємств, які працюють у сферах із високим рівнем ризику та довгим інвестиційним циклом. Особлива увага приділяється проблемам недостатньої розвиненості венчурного фінансування, обмеженості державних інструментів підтримки, високій вартості кредитних ресурсів та низькій готовності фінансових установ інвестувати у проекти з високою технологічною новизною. Поряд із цим аналізуються стимули, що можуть забезпечити прискорення розвитку високотехнологічних галузей, зокрема податкові преференції, грантові програми, механізми державно-приватного партнерства, а також створення сприятливого інституційного середовища для інноваційної діяльності. У статті підкреслюється, що ефективне поєднання фінансових інструментів, стратегічне планування та узгодженість державної політики здатні зменшити інвестиційні ризики та підвищити конкурентоспроможність національної економіки. Робиться висновок про необхідність комплексного підходу до формування фінансової екосистеми, яка б забезпечувала сталий розвиток високотехнологічних секторів і сприяла їх інтеграції у глобальні інноваційні ланцюги.

The article examines the complex system of financial barriers that hinder the development of high-tech sectors within the national economy and explores the incentives capable of stimulating their accelerated growth. Particular attention is devoted to the structural limitations of access to financial resources, which remain one of the most significant obstacles for innovative enterprises operating in technologically intensive industries characterized by long investment cycles, elevated uncertainty, and high levels of risk. The analysis highlights the insufficient scale and uneven distribution of venture capital, the limited effectiveness of state support mechanisms, the high cost of borrowing, and the cautious approach of financial institutions toward projects involving advanced technologies. At the same time, the study emphasizes the importance of financial incentives that can enhance the competitiveness of high-tech sectors, including targeted grant programs, tax instruments designed to reduce the financial burden on innovative companies, and the expansion of public-private partnerships aimed at mobilizing additional investment resources. The article argues that the formation of a supportive institutional environment, combined with coherent economic policy and strategic coordination between key stakeholders, can significantly reduce investment risks and create favorable conditions for technological modernization. Financial barriers remain one of the key constraining factors in the development of the high-tech sector of the national economy, since they determine the possibilities of enterprises' access to investment resources, affect the pace of innovation implementation and form the overall level of competitiveness of technology-intensive industries. The

underdevelopment of venture financing, limited state support programs, the high cost of credit resources and the low willingness of financial institutions to invest in risky innovation projects create systemic obstacles to the establishment and scaling of high-tech businesses. At the same time, it has been found that the effective use of financial incentives, in particular tax instruments, grant programs, public-private partnership mechanisms and institutional reforms, can significantly enhance innovation activity and provide favorable conditions for the development of technology sectors.

*Ключові слова: фінанси, високотехнологічний сектор, фінансові бар'єри, економічний розвиток, фінтех, національна економіка.*

*Key words: finance, high-tech sector, financial barriers, economic development, fintech, national economy.*

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

Проблематика розвитку високотехнологічних секторів національної економіки набуває особливої актуальності в умовах глобальної конкуренції, прискореної цифровізації та зростання ролі інновацій як ключового чинника економічного зростання. Попри стратегічну важливість цих секторів, їхнє становлення часто стримується комплексом фінансових бар'єрів, що ускладнюють доступ до необхідних ресурсів на ранніх етапах розвитку та знижують інвестиційну привабливість високотехнологічних проєктів. Проблема полягає у тому, що традиційні фінансові інструменти не завжди відповідають специфіці інноваційної діяльності, яка характеризується високим рівнем ризику, тривалими періодами окупності та потребою у значних початкових вкладеннях. Така невідповідність створює розрив між потребами високотехнологічних підприємств і можливостями фінансової системи, що, у свою чергу, гальмує модернізацію економіки та знижує її конкурентоспроможність.

Водночас дослідження фінансових стимулів, здатних активізувати розвиток високотехнологічних галузей, має важливе практичне значення для формування ефективної державної політики та удосконалення механізмів підтримки інноваційного бізнесу. Пошук оптимального поєднання інструментів фінансування, створення сприятливого інституційного середовища та підвищення ролі приватного капіталу є ключовими завданнями, вирішення яких може забезпечити стійке зростання технологічно інтенсивних секторів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвитку високотехнологічних секторів економіки України присвячені праці багатьох українських науковців, які мають спільний фокус на дослідженні розвитку вітчизняних високотехнологічних підприємств. У статті Кашуби А. аналізується формування та вдосконалення інституційного середовища, яке забезпечує фінансування високотехнологічних підприємств, зокрема оцінюються наявні механізми підтримки та визначаються напрями їх модернізації для підвищення інноваційної активності [1]. Дослідження Єрмакової О. А. та Стоянова В. Ю. зосереджене на інтеграційному потенціалі українських високотехнологічних компаній, де автори пропонують стратегічні рекомендації щодо їх ефективнішого включення у глобальні виробничі та інноваційні ланцюги, підкреслюючи важливість зовнішньоекономічної взаємодії та технологічного партнерства [2]. У роботі Миценка В. увага приділена чинникам, що стимулюють розвиток високотехнологічних індустрій, зокрема аналізуються економічні, фінансові та інституційні передумови, які визначають можливості зростання цих секторів у національній економіці [3]. Стаття Федулової А. І. розглядає високотехнологічний сектор промисловості як стратегічний напрям соціально-економічного розвитку країни, акцентуючи на його ролі у модернізації виробництва, підвищенні конкурентоспроможності та формуванні економіки знань [4]. Усі роботи разом формують цілісне уявлення про ключові виклики та можливості розвитку високих технологій в Україні. Проте, не дивлячись на вагомий внесок науковців у дослідження розвитку українських високотехнологічних компаній,



**Рис. 1. Розподіл високотехнологічних компаній в Україні за типом технологій у 2024 році**

Джерело: сформовано на основі [5—6].

питання мінімізації фінансових бар'єрів та пошуку стимулів розвитку високотехнологічних секторів національної економіки є актуальними на сьогоднішній день і потребують подальших досліджень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у всебічному дослідженні фінансових бар'єрів, що стримують розвиток високотехнологічних секторів національної економіки, а також у визначенні ефективних стимулів, здатних активізувати інноваційну діяльність і забезпечити стійке зростання цих галузей. Завданням є обґрунтування теоретичних підходів і практичних рішень, які дозволяють подолати дисбаланс між потребою високотехнологічних підприємств у фінансових ресурсах та обмеженими можливостями існуючої фінансової інфраструктури. Передбачається аналіз чинників, що формують фінансові ризики інноваційних проєктів, виявлення структурних недоліків ринку капіталу, оцінювання ефективності державних інструментів підтримки та визначення потенціалу приватних інвестицій у технологічно інтенсивні сфери. Також у межах дослідження передбачається формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення фінансової політики, спрямованої на підтримку високотехнологічних секторів, а також у визначенні напрямів, що забезпечать їхню інтеграцію в глобальні інноваційні процеси та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки.

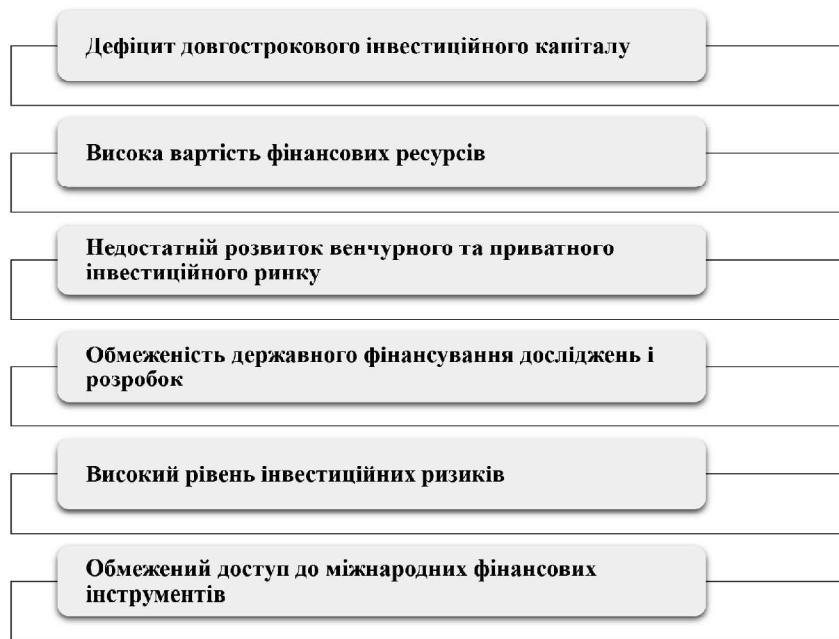
### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Високотехнологічний сектор економіки України нині перебуває у фазі стійкого розвитку, який відбувається попри тривалу війну та еко-

номічні виклики. Він представлений різноманітними напрямками, кожен із яких відіграє важливу роль у розвитку інновацій та цифровізації країни. Найбільшу частку в цьому секторі займає розробка програмного забезпечення (19%), яка здійснюється 323 компаніями, що створюють корпоративні системи, додатки та інші програмні продукти для внутрішнього та міжнародного ринків. Не менш значущими є медіа- та маркетингові технології (19%), де 318 компаній розробляють інструменти для цифрового маркетингу, аналітики даних та комунікацій у медіапросторі.

Фінансові та страхові технології займають близько 12% сектору і включають 200 компаній, що впроваджують інновації в банківській сфері, платіжних системах та страхуванні. Медичні технології (9%) представлені 157 компаніями, що зосереджені на розробці обладнання, програмного забезпечення та сервісів для діагностики, лікування та моніторингу здоров'я (рис. 1).

Апаратне забезпечення та Інтернет речей (8%) охоплюють 142 компанії, направлені на створення електронних пристроїв, датчиків та розумних систем для побуту, промисловості та інфраструктури. Електронна комерція та торгівля (8%) включає 139 платформ для онлайн-продажів, тоді як кіберспорт та ігри (8%) представлені 130 студіями розробки відеоігор і платформ для онлайн-турнірів. 128 компаній, направлених на освітні технології (8%), забезпечують інноваційні рішення для навчання, онлайн-курсів та корпоративного навчання. Штучний інтелект (4%) розвивається через 73 компанії, що створюють алгоритми машинного навчання, аналітичні платформи та автоматизовані сервіси. Оборонні технології (4%) включають 72 компанії, направлені на розробку безпілотників, систем безпеки та інноваційного озброєння [6].



**Рис. 2. Фінансові бар'єри розвитку високотехнологічних секторів національної економіки**

Джерело: сформовано на основі [7—8].

Розвиток вищенаведених високотехнологічних компаній беззаперечно являється ключовою передумовою довгострокової конкурентоспроможності національної економіки України, проте цей процес істотно стримується низкою фінансових бар'єрів, що мають як системний, так і кон'юнктурний характер. Одним із фундаментальних бар'єрів є дефіцит довгострокового інвестиційного капіталу, необхідного для фінансування наукоємних і капіталомістких проєктів. Високотехнологічні галузі характеризуються тривалими циклами розробки, відстроченим економічним ефектом та високим рівнем невизначеності результатів, що робить їх малопривабливими для більшості приватних інвесторів в Україні. Банківська система, орієнтована переважно на короткострокове кредитування з низьким рівнем ризику, не виконує функцію фінансового посередника для інноваційного сектору [7].

Суттєвим бар'єром є також висока вартість фінансових ресурсів, що зумовлена макроекономічною нестабільністю, інфляційними ризиками та жорсткою монетарною політикою. Високі процентні ставки обмежують доступ підприємств до кредитних коштів і унеможливають масштабування технологічних рішень навіть за наявності попиту на інноваційну продукцію. У результаті інноваційні компанії змушені або обмежувати темпи зростання, або шукати фінансування за межами національної фінансової системи (рис. 2).

Окремої уваги заслуговує недостатній розвиток венчурного та приватного інвестиційного ринку, який у розвинених економіках відіграє ключову роль у підтримці високотехнологічних стартапів. В Україні венчурне фінансування залишається фрагментованим і значною мірою залежить від іноземних фондів, чутливих до геополітичних ризиків. Це призводить до нестабільності фінансових потоків і знижує передбачуваність розвитку технологічних компаній. Важливим стримувальним чинником також являється обмеженість державного фінансування досліджень і розробок, яке не відповідає потребам високотехнологічного розвитку. Частка витрат на R&D у ВВП України залишається критично низькою порівняно з країнами ЄС, що звужує можливості формування національної науково-технологічної бази та зменшує привабливість комерціалізації наукових результатів для приватного капіталу.

До фінансових бар'єрів також належить високий рівень інвестиційних ризиків, пов'язаний із воєнними діями, інституційною нестабільністю та слабким захистом прав інвесторів. У таких умовах навіть перспективні високотехнологічні проєкти розглядаються інвесторами як надмірно ризиковані, що підвищує вимоги до прибутковості або взагалі блокує ухвалення інвестиційних рішень. Системною проблемою залишається обмежений доступ до міжнародних фінансових інструментів, зокрема програм спільного фінансування, експортного кредиту-



**Рис. 3. Динаміка інвестицій у високотехнологічний сектор економіки України за 2021—2025 роки**

Джерело: сформовано на основі [9—10].

вання та гарантійних механізмів. Незважаючи на поступове розширення участі України в європейських ініціативах, більшість високотехнологічних підприємств не мають достатньої фінансової спроможності для ефективного використання цих можливостей [8].

У сукупності зазначені фінансові бар'єри формують замкнене коло, в якому нестача ресурсів гальмує технологічний розвиток, а низький рівень технологічної зрілості, своєю чергою, зменшує інвестиційну привабливість сектору, що негативно впливає на пошук джерел фінансування діяльності високотехнологічних компаній та залучення інвестиційного капіталу. Динаміка фінансування високотехнологічного сектору економіки України протягом 2021—2025 років у свою чергу демонструє різкий спад після початку повномасштабної війни у лютому 2022 року та поступове відновлення в наступні роки [9].

У 2021 році сектор перебував на піку розвитку: обсяг фінансування сягнув приблизно 832 млн дол. США, що стало результатом стабільного зростання ІТ-ринку, активних венчурних інвестицій та високого інтересу міжнародних фондів до українських технологічних компаній. Наступного 2022-го року фінансування різко скоротилося до близько 236 млн дол. США. Таке падіння безпосередньо пов'язане з повномасштабним вторгненням росії, яке суттєво підвищило інвестиційні ризики, призвело до заморожування багатьох угод і змусило інвесторів зайняти вичікувальну позицію. Попри це, сектор не зупинився повністю й зберіг базову інвестиційну активність. В 2023 році обсяг фінансування дещо зменшився ще більше — до приблизно 209 млн дол. США. Цей рік можна

охарактеризувати як період стабілізації на низькому рівні, коли технологічна екосистема адаптувалася до умов воєнного часу, а компанії фокусувалися на збереженні операційної спроможності, релокації команд і пошуку альтернативних джерел підтримки, зокрема грантів (рис. 3).

Протягом 2024 року відбулося помітне відновлення, адже фінансування високотехнологічного сектору зросло до близько 462 млн дол. США. Це зростання свідчить про поступове повернення довіри інвесторів, активізацію міжнародних програм підтримки та зростання інтересу до окремих напрямів, зокрема Defense Tech і рішень подвійного призначення. Обсяг фінансування майже подвоївся порівняно з 2023 роком. У 2025 році позитивна динаміка збереглася, хоча темпи зростання сповільнилися, адже фінансування досягло 498 млн дол. США, що вказує на перехід від фази різкого відновлення до помірнього зростання. Тож на сьогоднішній день економіка України залишається чутливою до безпекових ризиків, однак високотехнологічний сектор поступово стає одним із ключових драйверів економічної стійкості України навіть в умовах тривалої повномасштабної війни [11].

В таких складних економічних умовах для забезпечення сталого розвитку високотехнологічного сектору важливим є пошук фінансових стимулів, які б послабили фінансове навантаження на підприємства та відкрили нові можливості для розробки інноваційних продуктів. Вплив фінансових стимулів на розвиток високотехнологічного сектору національної економіки України набуває особливої значущості в умовах повномасштабної війни, яка суттєво

трансформує інвестиційне середовище й пріоритети державної економічної політики. Державні гранти на інноваційну діяльність і науково-дослідні розробки виступають одним із ключових інструментів підтримки високотехнологічних галузей, зокрема IT-сектору, оборонно-промислового комплексу та технологій подвійного призначення, забезпечуючи часткову компенсацію дефіциту приватного капіталу та сприяючи збереженню інноваційної активності компаній [12].

Ще податкові стимули для IT— та high-tech компаній, у тому числі в межах спеціальних правових режимів, створюють передумови для стабілізації підприємницької діяльності, утримання висококваліфікованого людського капіталу та підтримки експортної спроможності цифрових послуг в умовах підвищених воєнних ризиків (табл. 1).

Водночас пільгове кредитування та механізми державних гарантій відіграють важливу роль у зниженні фінансових ризиків інвестиційної діяльності високотехнологічних підприємств, що дозволяє їм здійснювати модернізацію виробничих процесів, впроваджувати технологічні інновації та адаптуватися до структурних зрушень в економіці, спричинених війною. Значний вплив на розвиток високотехнологічних секторів справляє міжнародна фінансова допомога та донорські програми, які не лише розширюють доступ до фінансових ресурсів, але й сприяють інтеграції українських компаній у глобальні інноваційні мережі, активізуючи розвиток Defense Tech, кібербезпеки, цифрових державних сервісів та медичних технологій. Окреме місце посідає венчурне фінансування за участю держави та міжнародних партнерів, яке стимулює розвиток стартап-екосистеми та комерціалізацію інноваційних рішень у сферах штучного інтелекту, безпilotних систем і аналізу великих даних [15].

Фінансування програм цифрової трансформації держави та економіки сприяє підвищенню інституційної спроможності, розвитку цифрової інфраструктури та зміцненню кіберстійкості, що є критично важливим для функціонування економіки в умовах воєнного стану. Доповнюючим чинником виступають програми компенсації витрат на релокацію бізнесу та

**Таблиця 1. Вплив фінансових стимулів на розвиток високотехнологічних секторів національної економіки**

| Фінансові стимули                                                      | Вплив на розвиток високотехнологічних секторів національної економіки України                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Державні гранти на інновації та R&D                                    | Підтримують розробку оборонних, IT-, aerospace та dual-use технологій, що є критично важливими в умовах війни; компенсують нестачу приватних інвестицій                   |
| Податкові пільги для IT та high-tech компаній (зокрема режим Дія.City) | Сприяють збереженню та релокації бізнесу в межах країни, утриманню людського капіталу та зростанню експорту цифрових послуг навіть під час війни                          |
| Пільгове кредитування та державні гарантії                             | Зменшують фінансові ризики для високотехнологічних підприємств, які інвестують у виробництво, автоматизацію та імпортозаміщення в умовах нестабільності                   |
| Міжнародна фінансова допомога та донорські програми                    | Забезпечують доступ до ресурсів, технологій і глобальних ринків; стимулюють розвиток defense-tech, кібербезпеки, GovTech та медичних технологій                           |
| Венчурне фінансування за підтримки держави та партнерів                | Активізує стартап-екосистему, зокрема у сферах військових технологій, дронів, AI та big data, адаптованих до потреб воєнного часу                                         |
| Фінансування програм цифрової трансформації                            | Прискорює розвиток електронного урядування, кіберстійкості та цифрової інфраструктури, що підвищує ефективність економіки та державного управління під час війни          |
| Компенсації на релокацію бізнесу та персоналу                          | Дозволяють зберегти високотехнологічні виробництва, наукові команди та ланцюги створення доданої вартості в межах України                                                 |
| Інвестиції у військово-промисловий комплекс                            | Стимулюють розвиток суміжних високотехнологічних галузей (матеріалознавство, електроніка, програмне забезпечення), формуючи довгостроковий технологічний потенціал країни |

Джерело: сформовано на основі [12—14].

персоналу, які дозволяють зберегти виробничий і науково-технологічний потенціал країни, забезпечуючи безперервність діяльності високотехнологічних підприємств. Інвестиції у військово-промисловий комплекс формують мультиплікативний ефект для суміжних галузей, зокрема електроніки, програмного забезпечення та матеріалознавства, створюючи основу для структурної модернізації національної економіки.

Таким чином, фінансові стимули виконують не лише компенсаторну, але й стратегічну функцію, забезпечуючи підтримку та розвиток високотехнологічних секторів національної економіки України. Їх комплексне застосування сприятиме збереженню інноваційного потенціалу, підвищенню технологічної стійкості та формуванню передумов для післявоєнного економічного відновлення й довгострокового конкурентоспроможного розвитку України [16].

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

Фінансові бар'єри залишаються одним із ключових стримувальних чинників розвитку високотехнологічного сектору національної економіки, оскільки саме вони визначають можливості доступу підприємств до інвести-



ційних ресурсів, впливають на темпи впровадження інновацій та формують загальний рівень конкурентоспроможності технологічно інтенсивних галузей. Недостатня розвиненість венчурного фінансування, обмеженість державних програм підтримки, висока вартість кредитних ресурсів і низька готовність фінансових установ інвестувати в ризикові інноваційні проекти створюють системні перешкоди для становлення та масштабування високотехнологічного бізнесу. Водночас виявлено, що ефективне застосування фінансових стимулів, зокрема податкових інструментів, грантових програм, механізмів державно-приватного партнерства та інституційних реформ, здатне суттєво посилити інноваційну активність і забезпечити сприятливі умови для розвитку технологічних секторів.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язані з необхідністю глибшого вивчення взаємодії між фінансовою інфраструктурою та інноваційною екосистемою, а також із пошуком оптимальних моделей фінансування, які враховують специфіку різних високотехнологічних галузей. Доцільним є розширення досліджень щодо впливу глобальних фінансових тенденцій на національні інноваційні процеси, аналіз ефективності нових інструментів інвестування, включно з краудфандингом, корпоративними венчурними фондами та платформами альтернативного фінансування. Подальша увага має бути зосереджена на оцінюванні результативності державної політики у сфері підтримки високих технологій, а також на формуванні рекомендацій щодо удосконалення регуляторного середовища, яке б сприяло зменшенню інвестиційних ризиків і стимулювало довгострокове зростання високотехнологічних секторів.

#### Література:

1. Кашуба А. Розвиток інституційного середовища фінансування високотехнологічних підприємств в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2025. № 4. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-95.
2. Єрмакова О. А., Стоянов В. Ю. Інтеграційний потенціал українських високотехнологічних підприємств: стратегічні рекомендації та напрями реалізації. Економічні інновації. 2025. № 3 (96). DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3\(96\).33-42](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3(96).33-42).
3. Миценко В. Чинники стимулювання розвитку високотехнологічних індустрій національної економіки України. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6 (2). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-41)
4. Федулова А. І. Розвиток високотехнологічного сектору промисловості як стратегічний напрям посилення соціально-економічного розвитку України. Економічна теорія та право. 2019. № 3 (38). DOI: 10.31359/2411-5584-2019-38-3-41.
5. Солодкий В. Оцінка конкурентоспроможності українського технологічного сектору економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-1>.
6. Аналіз розвитку технологічного сектору України 2024. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rozvitku-tehnologichnoho-sektoru-ukrayini-2024> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Матвієнко О. Д. Лідерські позиції підприємств ІТ-сектору в контексті розвитку інформаційної економіки та просування позитивного іміджу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-70>.
8. The state of Ukrainian tech: How does it really look in 2024? Sifted. URL: <https://sifted.eu/articles/ukrainian-tech-2024-brnd> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Технологічний сектор повертається на рівень 2021-го — AVentures Capital. Скільки інвестицій залучили українські стартапи. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/tehnologichniy-sektor-povertaetsya-na-riven-2021-go-aventures-capital-skilki-investitsiy-zaluchili-ukrainski-startapi-03032025-27673> (дата звернення: 05.02.2026).
10. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 06.02.2026).
11. Технологічний ринок України у 2025 році: перехід до інноваційної економіки воєнного часу. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukraines-technology-market-in-2025:-transition-to-a-wartime-innovation-economy> (дата звернення: 07.02.2026).
12. Український Tech на 4-й рік великої війни — результати IT Research Ukraine 2025. Scroll.media. URL: <https://scroll.media/2025/12/11/it-research-ukraine-2025/> (дата звернення: 08.02.2026).
13. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems

of Theory and Practice, vol. 6 (59), 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

14. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. *Economic Annals-XXI*, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., & Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

16. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>

#### References:

1. Kashuba, L. (2025), "Development of the institutional environment for financing high-tech enterprises in Ukraine", *Visnyk Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, vol. 4. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-95>.

2. Yermakova, O.A. and Stoianov, V.Yu. (2025), "Integration potential of Ukrainian high-tech enterprises: strategic recommendations and implementation directions", *Ekonomichni innovatsii*, vol. 3 (96). [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3\(96\).33-42](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3(96).33-42).

3. Mytsenko, V. (2022), "Factors stimulating the development of high-tech industries of the national economy of Ukraine", *Visnyk Khmelnytskyi National University*, vol. 6 (2). [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-41).

4. Fedulova, L.I. (2019), "Development of the high-tech industrial sector as a strategic direction for strengthening the socio-economic development of Ukraine", *Economic Theory and Law*, vol. 3 (38). <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-38-3-41>.

5. Solodkyi, V. (2024), "Assessment of competitiveness of the Ukrainian technological sector of the economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-1>.

6. InVenture (2024), "Analysis of the development of the technological sector of Ukraine 2024", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rozvitku-tehnologichnogo-sektoru-ukrayini-2024> (Accessed 02 February 2026).

7. Matviienko, O.D. (2025), "Leadership positions of IT sector enterprises in the context of information economy development and promotion

of a positive image", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-70>.

8. Sifted (2024), "The state of Ukrainian tech: How does it really look in 2024?", available at: <https://sifted.eu/articles/ukrainian-tech-2024-brnd> (Accessed 03 February 2026).

9. Forbes Ukraine (2025), "The technology sector returns to the 2021 level — A Ventures Capital. How much investment Ukrainian startups attracted", available at: <https://forbes.ua/news/tehnologichniy-sektor-povertaetsya-na-riven-2021-go-aventures-capital-skilki-investitsiy-zaluchili-ukrainski-startapi-03032025-27673> (Accessed 05 February 2026).

10. Minfin Media (2026), "Foreign direct investment (FDI) in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (Accessed 06 February 2026).

11. InVenture (2025), "Ukraine's technology market in 2025: Transition to a wartime innovation economy", available at: <https://inventure.com.ua/en/analytics/investments/ukraines-technology-market-in-2025-transition-to-a-wartime-innovation-economy> (Accessed 07 February 2026).

12. Scroll.media (2025), "Ukrainian Tech in the 4th year of the full-scale war — results of IT Research Ukraine 2025", available at: <https://scroll.media/2025/12/11/it-research-ukraine-2025/> (Accessed 08 February 2026).

13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>.

14. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>.

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249-266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

16. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3(2), pp. 147-154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 338.439.02:330.101.541

О. О. Ільченко,  
аспірант кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9459-4037>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.234

## **МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ СЦЕНАРІЇВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНИХ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ**

O. Ilchenko,  
Postgraduate student of the Department of Economics,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

### **MODELING STRATEGIC SCENARIOS FOR ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE IN THE SYSTEM OF GLOBAL AGRI-FOOD MARKETS**

Стаття присвячена дослідженню стратегічних підходів до моделювання сценаріїв забезпечення продовольчої безпеки України в умовах зростаючої нестабільності глобальних агропродовольчих ринків. У роботі обґрунтовується необхідність переходу від реактивної політики до проактивного стратегічного планування, що враховує багатофакторний характер ризиків, пов'язаних із воєнними загрозами, змінами клімату, волатильністю світових цін та трансформацією логістичних ланцюгів. Автори аналізують ключові детермінанти продовольчої безпеки та пропонують використання сценарного моделювання як інструменту прогнозування можливих траєкторій розвитку аграрного сектору. Особлива увага приділяється оцінці потенціалу України як одного з провідних експортерів агропродовольчої продукції та визначенню стратегічних пріоритетів, здатних зміцнити її позиції на світових ринках. У статті розглядаються альтернативні сценарії розвитку — від оптимістичних до кризових — та їхній вплив на внутрішню продовольчу стабільність і експортні можливості. Результати дослідження спрямовані на формування науково обґрунтованих рекомендацій для державної політики, що забезпечать стійкість продовольчої системи України та її адаптивність до глобальних викликів.

The article examines the development of strategic modeling approaches aimed at strengthening Ukraine's food security within the increasingly volatile system of global agri-food markets. The study highlights the growing importance of adaptive planning tools capable of capturing the complex interplay between geopolitical instability, climate-driven production risks, market price fluctuations, and disruptions in international supply chains. Particular attention is devoted to the role of scenario modeling as a methodological basis for assessing alternative trajectories of the national agri-food sector under conditions of uncertainty. The research emphasizes Ukraine's dual position as both a country vulnerable to external shocks and a key global supplier of grain and oilseed products, which necessitates the formulation of long-term strategies that balance domestic food needs with export commitments. The article explores how different strategic scenarios may influence production capacities, trade flows, and the resilience of national food systems, while also identifying institutional and technological factors that shape Ukraine's ability to adapt to global market transformations. The findings contribute to the scientific discourse on food security governance by offering a conceptual framework for integrating scenario-based modeling into state policy and by outlining strategic priorities that can enhance the stability, sustainability, and competitiveness of Ukraine's agri-food sector in the global economic environment. Strategic scenario modeling is an effective tool for assessing possible trajectories of the development of Ukraine's food system in the context

of increasing instability of global agri-food markets. The use of a scenario approach allows for a comprehensive consideration of the impact of geopolitical, economic, climatic and logistical factors that shape risks and opportunities for the national agricultural sector. The results of the analysis confirm the need to transition to proactive strategic planning, focused on increasing the sustainability of production and trade chains, strengthening internal food stability and maintaining Ukraine's competitive positions in world markets.

*Ключові слова: продовольча безпека, економічна стабільність, моделювання, агропродовольчий ринок, антикризове управління, агропідприємство.*

*Key words: food security, economic stability, modeling, agri-food market, crisis management, agribusiness.*

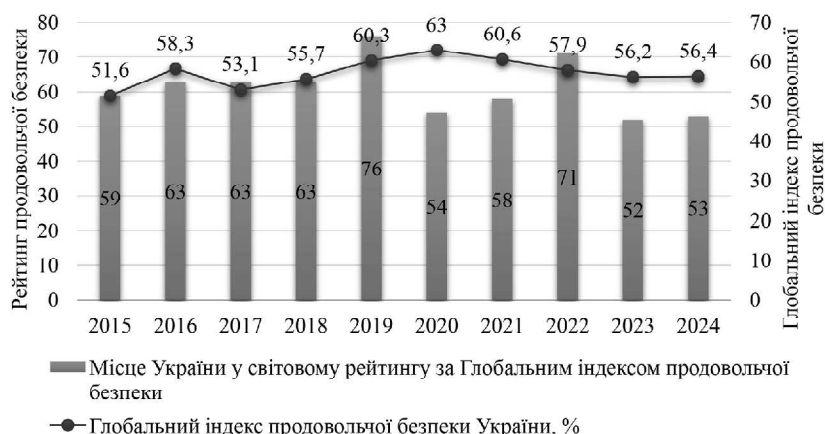
## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблематика забезпечення продовольчої безпеки України набуває особливої актуальності в умовах глибоких трансформацій глобальних агропродовольчих ринків, що характеризуються високою волатильністю, зростанням геополітичних ризиків та посиленням конкуренції за ресурси. Україна, будучи одним із ключових експортерів зернових і олійних культур, водночас залишається вразливою до зовнішніх шоків, які здатні суттєво впливати на внутрішню продовольчу стабільність, логістичні можливості та економічну стійкість аграрного сектору. У таких умовах традиційні підходи до планування та управління продовольчою системою втрачають ефективність, що зумовлює потребу у використанні сучасних інструментів стратегічного аналізу та прогнозування.

Моделювання стратегічних сценаріїв постає як важливий науковий інструмент, який дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку агропродовольчого комплексу, врахувати багатфакторний характер ризиків і сформувати адаптивні механізми реагування на глобальні виклики. Такий підхід забезпечує можливість обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів державної політики, спрямованих на зміцнення продовольчої безпеки, підвищення стійкості аграрного виробництва та збереження конкурентних позицій України на світових ринках. У цьому контексті дослідження стратегічних сценаріїв стає ключовим елементом формування довгострокових рішень, що поєднують наукову обґрунтованість і практичну значущість.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення продовольчої безпеки України висвітлена у наукових роботах багатьох українських вчених та дослідників. Зокрема, у статті Вінніченка І. І., Дідура К. М. та Лінника Є. В. розглядаються стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України. Автори аналізують сучасний стан національної продовольчої системи, визначають ключові загрози та структурні дисбаланси, а також обґрунтовують пріоритети державної політики, спрямовані на підвищення стійкості аграрного сектору та зміцнення внутрішнього ринку в умовах глобальних викликів [1]. У роботі Прокоп'євої А. А. та Побоченко А. М. досліджується роль штучного інтелекту у забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки з урахуванням екологізації виробництва. Автори аналізують потенціал цифрових технологій для оптимізації аграрних процесів, прогнозування ризиків, підвищення ефективності ресурсокористування та зменшення екологічного навантаження, підкреслюючи важливість інновацій для глобальної продовольчої стабільності [2]. У статті Лояніча В. О. оцінюється вплив глобалізаційних процесів на формування продовольчої безпеки України. Автор аналізує, як інтеграція у світові ринки, зміна торговельних потоків, міжнародна конкуренція та глобальні кризи впливають на національну продовольчу систему, визначаючи як можливості, так і ризики для України [3]. У дослідженні Гребенюк М. В. розглядаються напрями та можливі сценарії розвитку економіки в умовах продовольчих викликів. Автор аналізує макроекономічні тенденції, моделює варіанти реагування на продовольчі ризики та пропонує стратегічні підходи до забезпечення еконо-



**Рис. 1. Динаміка Глобального індексу продовольчої безпеки України за 2015—2024 роки**

Джерело: сформовано на основі [5—6].

мічної стійкості в умовах нестабільності агропродовольчих ринків [4]. Проте попри значний науковий доробок, присвячений дослідженню продовольчої безпеки України, питання моделювання стратегічних сценаріїв забезпечення продовольчої безпеки в умовах функціонування глобальних агропродовольчих ринків залишаються надзвичайно актуальними та потребують подальшого ґрунтовного опрацювання.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування підходів до моделювання стратегічних сценаріїв, здатних забезпечити стійкий рівень продовольчої безпеки України в умовах динамічних змін глобальних агропродовольчих ринків. Завдання полягає у визначенні ключових факторів, що формують ризики та можливості для національної продовольчої системи, а також у розробленні інструментарію, який дозволяє оцінити альтернативні траєкторії розвитку аграрного сектору з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів. У межах дослідження передбачається побудова сценарних моделей, спрямованих на аналіз впливу геополітичних, економічних, кліматичних та логістичних чинників на продовольчу безпеку країни. Стаття має на меті сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо стратегічного планування, які сприятимуть підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності агропродовольчого комплексу України, забезпеченню стабільності внутрішнього ринку та зміцненню позицій держави у світовій продовольчій системі.

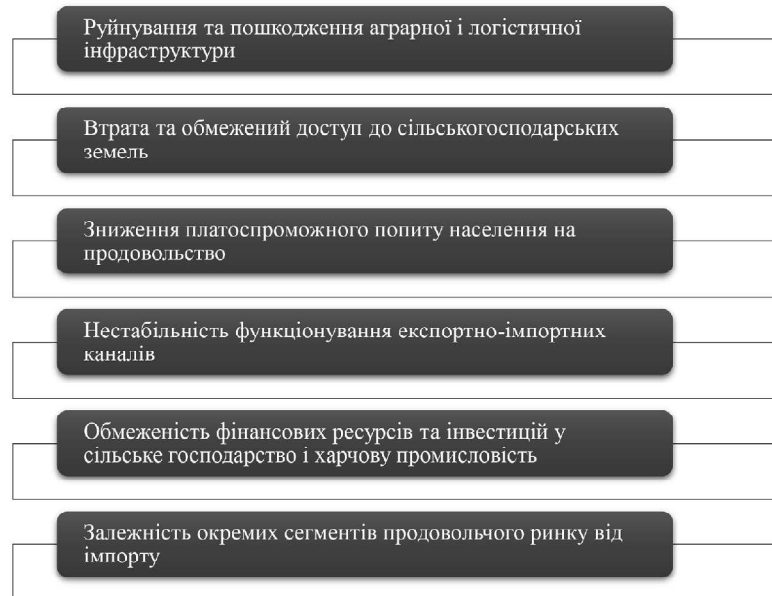
#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стан продовольчої безпеки України формується під впливом поєднання воєнних, еконо-

мічних, соціальних та інституційних чинників і в умовах повномасштабної війни з 2022 року характеризується підвищеною вразливістю, але водночас достатнім рівнем адаптаційної стійкості. Україна зберігає потенціал одного з ключових виробників і експортерів продовольства у світі, однак реалізація цього потенціалу суттєво обмежується безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури та нестабільністю логістичних ланцюгів. Стабільність продовольчої системи України зазнає постійних викликів через воєнні дії, блокування або обмеження роботи портів, руйнування транспортної інфраструктури та залежність від альтернативних експортно-імпорتنих маршрутів. Попри це, завдяки розвитку сухопутної логістики, підтримці міжнародних партнерів і диверсифікації каналів збуту Україні вдалося уникнути масштабної продовольчої кризи, що свідчить про відносну стійкість системи забезпечення продовольством [5].

Динаміка Глобального індексу продовольчої безпеки України у 2015—2024 роках відображає тісний взаємозв'язок між економічними умовами, станом аграрного сектору, політичною стабільністю та безпековими викликами. У 2015 році значення індексу становило 51,6%, а Україна посідала 59-те місце у світовому рейтингу, що відповідало періоду посткризової адаптації після подій 2014 року, втрати частини територій та погіршення макроекономічних показників. Уже у 2016 році спостерігалось помітне покращення індексу до 58,3%, а позиція України у рейтингу зміцнилася до 63-го місця, що було зумовлено відновленням аграрного виробництва, стабілізацією економіки та зростанням експортного потенціалу (рис. 1).

У 2017 році індекс дещо знизився до 53,1%, при цьому місце України залишалося на рівні 63-го, що свідчить про уповільнення позитивних змін і



**Рис. 2. Проблеми та виклики забезпечення продовольчої безпеки України в системі глобальних агропродовольчих ринків**

Джерело: сформовано на основі [8—9].

вплив структурних проблем, зокрема низької купівельної спроможності населення та нерівного доступу до продовольства. У 2018 році індекс знову зріс до 55,7%, а у 2019 році досяг одного з найвищих значень за весь період — 60,3%, при цьому Україна посіла 76-те місце у світовому рейтингу. Така ситуація пояснюється тим, що, попри зростання внутрішніх показників продовольчої безпеки, інші країни демонстрували ще швидші темпи покращення, що погіршувало відносну позицію України у рейтингу.

Найвищого значення Глобальний індекс продовольчої безпеки України досяг у 2020 році — 63%, що супроводжувалося підвищенням рейтингової позиції до 54-го місця. Підвищення позиції у рейтингу було результатом високих врожаїв, відносної макроекономічної стабільності та потужної ролі України на світовому продовольчому ринку. У 2021 році індекс дещо знизився до 60,6%, а місце у рейтингу погіршилося до 58-го, що частково пов'язано з глобальними наслідками пандемії COVID-19, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням цін на ресурси.

Починаючи з 2022 року, динаміка показників різко змінюється під впливом повномасштабної війни. У 2022 році індекс знизився до 57,9%, хоча позиція України у рейтингу формально покращилася до 71-го місця. Така невідповідність пояснюється тим, що індекс відображає абсолютний рівень продовольчої безпеки, який погіршився через руйнування інфраструктури, мінування земель і блокування портів, тоді як рейтинг є відносним показником і змінюється та-

кож через погіршення ситуації в інших країнах світу. У 2023 році індекс продовжив зниження до 56,2%, а Україна опустилася до 52-го місця, що свідчить про тривалий негативний вплив війни на доступність, стабільність і економічну доступність продовольства для населення.

У 2024 році значення індексу незначно зросло до 56,4%, а місце України у світовому рейтингу становило 53-тє. Це вказує на поступову адаптацію продовольчої системи до умов війни, розвиток альтернативної логістики, підтримку аграрного сектору та збереження експортних можливостей, попри високі безпекові ризики. Загалом аналіз свідчить, що між значенням Глобального індексу продовольчої безпеки та місцем України у світовому рейтингу існує складна взаємозалежність: зростання індексу не завжди супроводжується покращенням рейтингової позиції, оскільки остання залежить від динаміки показників інших країн. Водночас різке погіршення умов безпеки після 2022 року стало ключовим чинником зниження індексу, тоді як відносна стабілізація у 2024 році свідчить про певну стійкість української продовольчої системи навіть в умовах повномасштабної війни [7].

Згідно зі Стратегією продовольчої безпеки України на період до 2027 року, ухваленою в умовах повномасштабної війни, система забезпечення продовольчої безпеки країни з 2022 року постійно стикається з комплексом глибоких і взаємопов'язаних проблем, які мають як воєнну, так і структурно-економічну природу (рис. 2).



**Рис. 3. Алгоритм моделювання стратегічних сценаріїв забезпечення продовольчої безпеки України**

Джерело: сформовано на основі [9, 12–13].

Однією з ключових проблем є руйнування та пошкодження аграрної і логістичної інфраструктури, включно з елеваторами, складами, переробними підприємствами, транспортними шляхами та портами. Це обмежує можливості зберігання, переробки й транспортування продовольства, підвищує втрати сільськогосподарської продукції та знижує ефективність внутрішніх і зовнішніх ланцюгів постачання. Особливо гостро ця проблема проявляється у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах.

Суттєвим викликом залишається втрата та обмежений доступ до сільськогосподарських земель, зумовлені окупацією територій, мінуванням полів і забрудненням ґрунтів вибухонебезпечними предметами. Це призводить до скорочення посівних площ, зниження врожайності та підвищення собівартості виробництва, що в довгостроковій перспективі створює загрозу для стабільності внутрішнього продовольчого забезпечення.

Важливою проблемою є зниження платоспроможного попиту населення на продовольство, що пов'язано зі скороченням доходів, безробіттям, вимушеним переміщенням мільйонів людей і зростанням рівня бідності. Навіть за наявності продовольства на ринку значна частина домогосподарств, особливо внутрішньо переміщені особи, літні люди та сім'ї з дітьми, стикається з економічними бар'єрами доступу до якісного та повноцінного харчування [10].

Окрему загрозу продовольчій безпеці становить нестабільність функціонування експортно-імпортних каналів, яка виникла внаслідок блокування морських портів, військових ризиків і за-

лежності від альтернативних логістичних маршрутів. Це негативно впливає не лише на експортний потенціал України як одного з ключових гравців світового продовольчого ринку, а й на фінансову стійкість аграрного сектору, що опосередковано позначається на внутрішньому виробництві продовольства.

Серйозною проблемою залишається обмеженість фінансових ресурсів та інвестицій у сільське господарство і харчову промисловість, що посилюється високими воєнними ризиками, зростанням вартості кредитів і нестабільністю державної підтримки. Це стримує модернізацію виробництва, впровадження інновацій та підвищення продуктивності, які є необхідними для забезпечення

стійкості продовольчої системи.

Крім того, в умовах війни загострюється залежність окремих сегментів продовольчого ринку від імпорту, зокрема щодо насіння, засобів захисту рослин, пального та окремих видів харчової продукції. Така залежність підвищує вразливість країни до зовнішніх шоків і коливань світових цін, що прямо впливає на рівень продовольчої безпеки [11].

У сукупності ці проблеми свідчать про те, що забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни виходить далеко за межі аграрної політики і потребує моделювання дієвих стратегічних сценаріїв, які б полегшили забезпечення продовольчої безпеки України в системі глобальних агропродовольчих ринків. Моделювання стратегічних сценаріїв передбачає здійснення за алгоритмом етапних і адаптивних підходів до управління продовольчими ризиками в умовах війни. Стратегічні сценарії мають бути спрямовані на врахування високого рівня економічної невизначеності, воєнних загроз, обмеженості ресурсів і необхідності поєднання короткострокових антикризових рішень із довгостроковим стратегічним баченням [9, 12].

Першим етапом алгоритму є комплексна оцінка поточного стану продовольчої безпеки, яка передбачає аналіз наявності продовольства, економічної та фізичної доступності харчових продуктів для населення, стабільності ланцюгів постачання та рівня споживання. В умовах війни особлива увага приділяється впливу бойових дій, окупації територій, руйнування інфраструктури, мінування земель і міграційних процесів на виробництво та розподіл продовольства (рис. 3).

**Таблиця 1. Вплив реалізації стратегічних сценаріїв на забезпечення продовольчої безпеки України**

| Стратегічний сценарій                                   | Вплив на забезпечення продовольчої безпеки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кризовий (песимістичний) сценарій                       | Реалізація сценарію в умовах тривалої інтенсивної війни, збереження окупації частини територій і високих безпекових ризиків призводить до скорочення аграрного виробництва, зростання логістичних витрат і втрат продукції, обмеження доступу населення до продовольства та підвищення залежності від гуманітарної і міжнародної допомоги. Продовольча безпека підтримується на мінімально допустимому рівні за рахунок державних резервів і екстрених заходів |
| Адаптаційний (базовий) сценарій                         | За умов часткової стабілізації фронту, збереження державної підтримки аграрного сектору та функціонування альтернативних логістичних маршрутів забезпечується відносна стійкість внутрішнього ринку продовольства. Продовольча безпека досягається шляхом поєднання власного виробництва, імпорту критичних ресурсів і адресної соціальної підтримки вразливих груп населення, однак система залишається чутливою до зовнішніх і внутрішніх шоків              |
| Сценарій поступового відновлення (альтернативний)       | У разі зменшення інтенсивності бойових дій, розмінування сільськогосподарських земель і відновлення інфраструктури відбувається зростання обсягів виробництва та переробки продовольства. Це сприяє підвищенню рівня самозабезпеченості країни, стабілізації цін і покращенню фізичної та економічної доступності продовольства для населення, з одночасним зміцненням експортного потенціалу                                                                  |
| Інноваційно-стійкий сценарій (альтернативний)           | Реалізація цього сценарію передбачає активні інвестиції в модернізацію агропродовольчого сектору, розвиток переробки, цифрових рішень і систем управління ризиками навіть в умовах війни. Це дозволяє підвищити продуктивність, зменшити втрати, зміцнити внутрішні ланцюги постачання та сформувати високу стійкість продовольчої системи до воєнних, економічних і кліматичних загроз                                                                        |
| Післявоєнний трансформаційний сценарій (альтернативний) | У разі завершення активної фази війни та масштабного післявоєнного відновлення продовольча безпека України переходить на якісно новий рівень. Відновлення земель, інфраструктури й інституційної спроможності держави забезпечує довгострокову стабільність, конкурентоспроможність аграрного сектору та повноцінний доступ населення до безпечного й якісного продовольства відповідно до міжнародних стандартів                                              |

Джерело: сформовано на основі [11–13].

Другий етап полягає в ідентифікації ключових внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно впливати на продовольчу безпеку. До них належать воєнні ризики, логістичні обмеження, фінансова нестабільність аграрного сектору, кліматичні чинники, залежність від імпорту критичних ресурсів, а також соціальні ризики, пов'язані зі зниженням доходів населення. На цьому етапі формується перелік критичних вразливостей продовольчої системи.

Третім етапом є формування альтернативних стратегічних сценаріїв забезпечення продовольчої безпеки, які моделюються з урахуванням різних траєкторій воєнної ситуації, темпів економічного відновлення, обсягів державної та міжнародної підтримки. Сценарії можуть варіюватися від песимістичних, що передбачають тривале збереження високих воєнних ризиків, до більш оптимістичних, орієнтованих на поступову стабілізацію та відновлення агропродовольчого сектору.

Четвертий етап передбачає оцінювання наслідків кожного сценарію для продовольчої безпеки за ключовими показниками, зокрема рівнем самозабезпеченості продовольством, доступністю харчування для соціально вразливих груп, стійкістю виробництва та експортного потенціалу. В умовах війни особливо важливим є аналіз спроможності держави гарантувати мінімальні продовольчі потреби населення навіть за несприятливих сценаріїв.

Заключним етапом алгоритму виступає моніторинг і коригування стратегічних сценаріїв, що передбачає постійне оновлення даних, оцінку ефективності впроваджених заходів і адаптацію політики до змін безпекової, економічної та соціальної ситуації. В умовах війни цей етап має особливе значення, оскільки дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та мінімізувати ризики продовольчої нестабільності [14].



На основі вищеописаного алгоритму можна змодельовати п'ять стратегічних сценаріїв забезпечення продовольчої безпеки України, які відображають можливі траєкторії розвитку агропродовольчої системи в умовах триваючої війни та різного рівня безпекових, економічних і інституційних ризиків.

Кризовий, або песимістичний, сценарій передбачає збереження високої інтенсивності бойових дій, подальше руйнування аграрної та логістичної інфраструктури, а також обмежений доступ до значної частини сільськогосподарських земель. За таких умов відбувається істотне скорочення обсягів виробництва продовольства, зростання втрат продукції та логістичних витрат, що негативно позначається на фізичній і економічній доступності харчових продуктів для населення. Забезпечення продовольчої безпеки у межах цього сценарію можливе лише на мінімально допустимому рівні за рахунок використання державних резервів, екстрених регуляторних заходів і значної залежності від міжнародної гуманітарної допомоги (табл. 1).

Адаптаційний, або базовий, сценарій ґрунтується на припущенні часткової стабілізації безпекової ситуації та збереження функціонування ключових елементів агропродовольчого сектору. У межах цього сценарію продовольча безпека забезпечується шляхом поєднання внутрішнього виробництва, використання альтернативних логістичних маршрутів і адресної соціальної підтримки населення, насамперед соціально вразливих груп. Водночас продовольча система залишається чутливою до воєнних загроз, коливань світових ринків і бюджетних обмежень, що зумовлює її нестійкий, але контрольований характер [15].

Сценарій поступового відновлення передбачає зниження інтенсивності бойових дій, активізацію процесів розмінування сільськогосподарських земель та відновлення виробничої й транспортної інфраструктури. Реалізація цього сценарію сприяє нарощуванню обсягів аграрного виробництва та переробки, зростанню рівня самозабезпеченості продовольством і стабілізації цінової ситуації на внутрішньому ринку. У результаті підвищується фізична й економічна доступність продовольства для населення, а також поступово відновлюється експортний потенціал агропродовольчого сектору.

Інноваційно-стійкий сценарій базується на активному впровадженні сучасних технологій, цифрових рішень і інструментів управління ризиками в агропродовольчій сфері навіть за умов

збереження воєнних викликів. У межах цього сценарію ключову роль відіграють інвестиції в модернізацію виробництва, розвиток переробки та скорочення втрат продовольства. Це забезпечує підвищення продуктивності, зміцнення внутрішніх ланцюгів постачання та формування високого рівня стійкості продовольчої системи до воєнних, економічних і кліматичних загроз [16].

Післявоєнний трансформаційний сценарій орієнтований на завершення активної фази війни та реалізацію масштабних програм відновлення і структурної модернізації агропродовольчого сектору. За такого розвитку подій відбувається відновлення родючості земель, інфраструктури та інституційної спроможності держави, що створює передумови для довгострокової стабільності продовольчої безпеки. У результаті забезпечується повноцінний доступ населення до безпечного, якісного та доступного продовольства, а аграрний сектор набуває високої конкурентоспроможності відповідно до міжнародних стандартів.

Таким чином, змодельовані стратегічні сценарії забезпечення продовольчої безпеки України відображають широкий спектр можливих напрямів розвитку агропродовольчої системи в умовах триваючої війни та високого рівня невизначеності. Їх характеристика свідчить про те, що рівень продовольчої безпеки безпосередньо залежить від безпекової ситуації, ефективності державної політики, інституційної спроможності та здатності країни адаптуватися до воєнних, економічних і соціальних викликів. Найбільш уразливими залишаються сценарії, орієнтовані виключно на кризове реагування, тоді як поступовий перехід до адаптаційних, інноваційно-стійких і трансформаційних моделей створює передумови для зміцнення внутрішнього виробництва, стабілізації ринків та підвищення доступності продовольства для населення. У цьому контексті забезпечення продовольчої безпеки України має розглядатися як стратегічний пріоритет державної політики, що потребує системного підходу, довгострокового планування та тісної координації з міжнародними партнерами з метою підвищення стійкості країни до тривалих воєнних і післявоєнних викликів [17].

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

Висновки дослідження засвідчують, що моделювання стратегічних сценаріїв є дієвим інструментом для оцінювання можливих трає-

кторій розвитку продовольчої системи України в умовах зростаючої нестабільності глобальних агропродовольчих ринків. Застосування сценарного підходу дозволяє комплексно враховувати вплив геополітичних, економічних, кліматичних та логістичних чинників, що формують ризики та можливості для національного аграрного сектору. Результати аналізу підтверджують необхідність переходу до проактивного стратегічного планування, орієнтованого на підвищення стійкості виробничих і торговельних ланцюгів, зміцнення внутрішньої продовольчої стабільності та збереження конкурентних позицій України на світових ринках.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методології сценарного моделювання з урахуванням нових глобальних трендів, зокрема цифровізації аграрного виробництва, розвитку "зелених" технологій, зміни структури міжнародного попиту та трансформації логістичних маршрутів. Важливим напрямом є також розроблення індикаторів раннього попередження, здатних підвищити адаптивність продовольчої системи до кризових ситуацій. Подальші розвідки мають сприяти формуванню науково обґрунтованих стратегічних рішень, що забезпечать довгострокову продовольчу безпеку України в умовах глобальної турбулентності.

#### Література:

- Вінніченко І. І., Дідур К. М., Лінник Є. В. Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України. *Агросвіт*. 2024. № 22. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.4
- Прокоп'єва А. А., Побоченко Л. М. Штучний інтелект у забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки з урахуванням екологізації виробництва. *Збірник наукових праць "Наукові нотатки"*. 2025. № 41(4). DOI: 10.33111/vz\_kneu.41.25.04.18.124.130
- Лояніч В. О. Вплив глобалізаційних процесів на формування продовольчої безпеки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-40>
- Гребенюк М. В. Напрямки та сценарії розвитку економіки в умовах продовольчих викликів. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5 (15). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15))
- Global Food Security Index 2022. *Economist Impact*. URL: [https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/resources/Economist\\_Impact\\_GFSI\\_2022\\_Global\\_Report\\_Sep\\_2022.pdf](https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/resources/Economist_Impact_GFSI_2022_Global_Report_Sep_2022.pdf) (дата звернення: 05.02.2026).
- Сташкевич І. О. Оцінювання рівня продовольчої безпеки в Україні в контексті ключових економічних загроз. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-112>
- Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.02.2026).
- Сташкевич І. О. Аналіз продовольчої безпеки України: сучасні реалії та майбутні тренди. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.12>
- Глушков О. А., продовольча безпека: сутність, еволюція поняття та сучасні імперативи забезпечення. *Економічний простір*. 2025. № 200. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.-144-150>
- Кравченко Ю. Продовольча безпека України в умовах війни: виклики та стратегічні пріоритети. *Економіка та право*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137>
- Томашук І., Борболук Є. Значення аграрного сектору економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>
- Петренко О., Шевченко А. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>
- Khalatur S., Kravchenko M., Masliaieva O., Ilchenko O., & Shramko I. (2024). Influence parameters identification of resource potential components on food security. *E3S Web of Conferences*, 538, 03001 (2024). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>
- Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., & Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.-2.55.2024.4347>
- Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., & Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of

MICE-tourism. Academy review, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

16. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., & Sirko, A. (2025). Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.-2025.4758>

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6 (59), 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

#### References:

1. Vinnichenko, I.I., Didur, K.M. and Linyk, Ye.V. (2024), "Strategic directions of ensuring food security of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.4>.

2. Prokopieva, A.A. and Pobochenko, L.M. (2025), "Artificial intelligence in ensuring international food security with regard to greening of production", *Naukovi notatky*, vol. 41 (4). [https://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.41.25.04.18.-124.130](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.18.-124.130).

3. Loianich, V.O. (2024), "Impact of globalization processes on the formation of food security in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. (<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-40>).

4. Hrebenuk, M.V. (2025), "Directions and scenarios of economic development under food challenges", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 5, no. 15. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15))

5. Economist Impact (2022), "Global Food Security Index 2022", available at: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/resources/> (Accessed 05 February 2026).

6. Stashkevych, I.O. (2025), "Assessment of the level of food security in Ukraine in the context of key economic threats", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-112>.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Food Security Strategy of Ukraine for the period up to 2027 and approval of the operational action plan for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text> (Accessed 06 February 2026).

8. Stashkevych, I.O. (2025), "Analysis of food security of Ukraine: current realities and future trends", *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi*

problemy, vol. 4. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.12>.

9. Hlushkov, O.A. (2025), "Food security: essence, evolution of the concept and modern imperatives of ensuring", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 200. <https://doi.org/10.30838/EP.200.144-150>.

10. Kravchenko, Yu. (2025), "Food security of Ukraine under wartime conditions: challenges and strategic priorities", *Ekonomika ta pravo*, vol. 2. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.137>

11. Tomashuk, I. and Borboliuk, Ye. (2023), "The importance of the agricultural sector of the economy in ensuring food security of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>.

12. Petrenko, O. and Shevchenko, A. (2024), "Food security of Ukraine under wartime conditions and priority directions for stabilizing its state", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>.

13. Khalatur, S., Kravchenko, M., Masliaieva, O., Ilchenko, O. and Shramko, I. (2024), "Influence parameters identification of resource potential components on food security", *E3S Web of Conferences*, vol. 538, 03001. available at: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>

14. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

16. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., and Sirko, A. (2025), "Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4758>

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (59), 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

*Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 14.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*

