

АГРОСВІТ

№ 6 березень 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 Вади́ма 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 Васи́ля 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 Євгеніївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Пантелєєва Ната́лія 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 Васи́ля Стуса

Трусова Ната́лія 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 Вади́ма 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.

№ 6 березень 2026 р.

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

Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019 р.

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02622
ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:

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

Видавець:

ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 17.03.26 р.

Підписано до друку 17.03.26 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 33.5

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1703/1.

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:

Пристемський О. С.

Ринок соняшнику в умовах глобальних продовольчих викликів 6

Андрущенко К. А.

Системний підхід до стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств 14

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

AI-консультант (AI-асистент) — інженер-землепорядник: поняття, сутність та модель створення 18

Мішенін Є. В., Височанська М. Я., Боцула О. І.

Економічна оцінка стану водних екосистем України в контексті продовольчої безпеки 25

Устік Т. В., Дорош-Кізим М. М., Дацко О. І.

Аналітичний потенціал маркетингових досліджень у розвитку соціокультурного сектору 33

Гуторов А. О., Гуторова О. О., Чуприна Я. О.

Концептуальні засади підвищення резильєнтності публічного управління аграрною політикою в Україні 39

Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Понедільчук Т. В., Свиноус Н. І., Федорук Ю. В.

Сировинна модель розвитку ринку соняшнику: ризики для продовольчої стабільності 47

Павлова Г. Є., Шульга С. В., Нечипорук Н. В.

Оптимізація податкового обліку в умовах цифрової економіки: методологія та інструменти діджиталізації 54

Варнава І. В., Мармуль А. О., Романюк І. А.

Удосконалення управління соціально-трудових відносин працівників аграрних підприємств на засадах концепції Lean 63

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

Аналіз сучасного українського та зарубіжного досвіду діяльності засобів розміщення для організації обслуговування гостей з обмеженими фізичними можливостями 71

Зоря О. П., Канцедаль Н. А., Тютюнник С. В., Панкевич Р. І., Малиш О. С.

Обліково-аналітичне забезпечення управління інвестиційними проєктами агробізнесу на основі ризик-орієнтованого підходу 79

Ільчук М. М., Томашевська О. А., Андросович І. І., Фурса А. В., Томашевський В. Ю.

Державна підтримка забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агробізнесу в Україні 88

Ткачук В. І., Чайковський І. А.

Диверсифікація діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу України з урахуванням ринкових змін 97

Сітковська А. О., Полегенька М. А., Тимчак К. О.

Підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств 105

Черемісіна С. Г., Гаврілін А. В.

Динаміка економічного потенціалу зернового ринку України: інтегральна оцінка на основі таксономічного аналізу 111

Рижикова Н. І., Ніценко В. С., Лещук Г. В., Духновська А. М., Гамуляк М. В.

Облік і звітність в системі стратегічного управління розвитком виробничого потенціалу аграрних підприємств 120

Балук Н. Р.

Вплив архетипів бренду на формування емоційної прив'язаності у поведінці споживачів в цифрову епоху 128

Васильців Н. М., Карній О. П.

Маркетингова політика обслуговування клієнтів та підвищення власної репутації через систему цифрового управління 134

Синиця С. М., Дюк О. М.

Трансформація галузі IT в розширенні міжнародної торгівлі 140



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

№ 6 березень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Шматковська Т. О., Коробчук Т. І.

Системи і моделі обліку на національному та міжнародному рівнях 146

Стадник В. П., Джупіна Г. М., Нагорна О. В.

Сталий менеджмент і маркетинг аграрних підприємств у контексті Зеленого Курсу Європейського Союзу 152

Кріль Я. Я., Лемішовська О. С.

Організація обліку діяльності аграрних підприємств в умовах сезонності виробництва 159

Трушкіна Н. В.

Концептуальні підходи до розвитку критичної інфраструктури в умовах безпекових викликів 169

Біляк Ю. В.

Фінансове забезпечення як інструмент формування фінансової безпеки:
теоретичні засади та еволюція наукових підходів 182

Гіренко Н. І., Крамаренко Д. П.

Використання інноваційних технологій зрощення для підвищення ефективності
аграрного виробництва 194

Добровольська Е. В.

Управлінський аналіз фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства
в сучасних умовах 202

Білик О. А., Мірошніченко О. В., Кравцова Л. А., Недоступ Д. М.

Фінансовий аналіз управління інноваційним підприємництвом агробізнесу в умовах цифрової трансформації
та євроінтеграції 210

Сухомлин Л. В., Єрмішова С. В., Гуцало П. С., Куява Б. М.

Методологія управління сталим розвитком підприємств у процесі повоєнної економічної відбудови 216

Назарук А. Я.

Роль малого підприємництва у формуванні економічної активності сільського населення України 224

Пасічний С. В.

Планування та виконання видатків бюджету у закладах фахової передвищої освіти 230

Блиндюк Р. В.

Сучасні підходи до фінансового планування та прогнозування у сфері девелопменту:
вітчизняна та світова практика 238

Голобородько В. П.

Антикрихкість як концепція розвитку підприємств в умовах турбулентності та невизначеності 247

CONTENTS:

<u>Prystemskyi O.</u> THE SUNFLOWER MARKET UNDER GLOBAL FOOD CHALLENGES	6
<u>Andriushchenko K.</u> A SYSTEMIC APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES	14
<u>Tretiak A., Tretiak V., Kapinos N., Tretiak R.</u> AI-CONSULTANT (AI-ASSISTANT) — LAND PLANNER ENGINEER: CONCEPT, ESSENCE AND CREATION MODEL	18
<u>Mishenin Ye., Vysochanska M., Botsula O.</u> ECONOMIC ASSESSMENT OF THE STATE OF AQUATIC ECOSYSTEMS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY	25
<u>Ustik T., Dorosh-Kizym M., Datsko O.</u> ANALYTICAL POTENTIAL OF MARKETING RESEARCH IN THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-CULTURAL SECTOR	33
<u>Hutorov A., Hutorova O., Chupryna Y.</u> CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF PUBLIC GOVERNANCE OF AGRICULTURAL POLICY IN UKRAINE	39
<u>Svynous I., Hrynychuk Yu., Ponedilchuk T., Svynous N., Fedoruk Yu.</u> THE COMMODITY-BASED DEVELOPMENT MODEL OF THE SUNFLOWER MARKET: RISKS FOR FOOD STABILITY	47
<u>Pavlova H., Shulha S., Nechyporuk N.</u> OPTIMISATION OF TAX ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: METHODOLOGY AND DIGITALISATION TOOLS	54
<u>Varnavska I., Marmul L., Romaniuk I.</u> IMPROVING THE MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE EMPLOYEES BASED ON THE LEAN CONCEPT	63
<u>Zhuravlova S., Kuklina T., Tsviliy S., Byelikova M., Bezkhlibna A.</u> ANALYSIS OF MODERN UKRAINIAN AND FOREIGN EXPERIENCE IN THE ACTIVITIES OF ACCOMMODATION FACILITIES FOR THE ORGANIZATION OF SERVICES FOR GUESTS WITH DISABILITIES	71
<u>Zoria O., Kantsedal N., Tiutiunnyk S., Pankevych R., Malysh O.</u> ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS INVESTMENT PROJECTS BASED ON A RISK-ORIENTED APPROACH	79
<u>Ilchuk M., Tomashevska O., Androsovyh I., Fursa A., Tomashevskiy V.</u> STATE SUPPORT FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRIBUSINESS ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN UKRAINE	88
<u>Tkachuk V., Chaikovskiy I.</u> DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES GRAIN PRODUCT SUB-COMPLEX OF UKRAINE, TAKING INTO ACCOUNT MARKET CHANGES	97
<u>Sitkovska A., Polehenka M., Tymchak K.</u> INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	105
<u>Cheremisina S., Havrilin A.</u> DYNAMICS OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINE'S GRAIN MARKET: AN INTEGRATED ASSESSMENT BASED ON THE TAXONOMIC ANALYSIS	111
<u>Ryzhikova N., Nitsenko V., Leshchuk H., Dukhnovska L., Hamuliak M.</u> ACCOUNTING AND REPORTING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE PRODUCTION POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	120
<u>Baluk N.</u> THE INFLUENCE OF BRAND ARCHETYPES ON THE FORMATION OF EMOTIONAL ATTACHMENT IN CONSUMER BEHAVIOR IN THE DIGITAL AGE	128
<u>Vasylytsiv N., Karpil O.</u> CUSTOMER SERVICE MARKETING POLICY AND IMPROVING ONE'S OWN REPUTATION THROUGH A DIGITAL MANAGEMENT SYSTEM	134
<u>Synytsia S., Diuk O.</u> TRANSFORMATION OF THE IT INDUSTRY IN THE EXPANSION OF INTERNATIONAL TRADE	140

CONTENTS:

<u>Shmatkovska T., Korobchuk T.</u> ACCOUNTING SYSTEMS AND MODELS AT THE NATIONAL AND INTERNATIONAL LEVELS	146
<u>Stadnyk V., Dzhupina H., Nahorna O.</u> SUSTAINABLE MANAGEMENT AND MARKETING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION'S GREEN DEAL	152
<u>Kril Ya., Lemishovska O.</u> ORGANIZATION OF ACCOUNTING FOR THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF SEASONAL PRODUCTION	159
<u>Trushkina N.</u> CONCEPTUAL APPROACHES TO CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT UNDER CONTEMPORARY SECURITY CHALLENGES	169
<u>Biliak Y.</u> FINANCIAL SAFEGUARDING AS A TOOL FOR THE FORMATION OF FINANCIAL SECURITY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES	182
<u>Hirenko N., Kramarenko D.</u> USE OF INNOVATIVE IRRIGATION TECHNOLOGIES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTION	194
<u>Dobrovolska E.</u> MANAGERIAL ANALYSIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC PERFORMANCE OF A JOINT-STOCK COMPANY IN CONTEMPORARY CONDITIONS	202
<u>Bilyk O., Miroshnychenko O., Kravtsova L., Nedostup D.</u> FINANCIAL ANALYSIS OF INNOVATIVE AGRIBUSINESS ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND EUROPEAN INTEGRATION	210
<u>Sukhomlyn L., Yermishova S., Hutsalo P., Kuiava B.</u> METHODOLOGY FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE PROCESS OF POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION	216
<u>Nazaruk A.</u> THE ROLE OF SMALL BUSINESS IN SHAPING THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE RURAL POPULATION OF UKRAINE	224
<u>Pasichnyi S.</u> PLANNING AND EXECUTION OF BUDGET EXPENDITURES IN INSTITUTIONS OF PROFESSIONAL HIGHER EDUCATION	230
<u>Blyndiuk R.</u> MODERN APPROACHES TO FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING IN DEVELOPMENT: DOMESTIC AND INTERNATIONAL PRACTICES	238
<u>Holoborodko V.</u> ANTIFRAGILITY AS A CONCEPT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF TURBULENCE AND UNCERTAINTY	247

УДК 338.439(100):633.854.78

О. С. Пристемський,
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9743-3563>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.6

РИНОК СОНЯШНИКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ ВИКЛИКІВ

O. Prystemskyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University

THE SUNFLOWER MARKET UNDER GLOBAL FOOD CHALLENGES

У статті досліджено ринок соняшнику в умовах посилення глобальних продовольчих викликів, зумовлених кліматичними змінами, геополітичними конфліктами, нестабільністю міжнародної торгівлі та трансформацією глобальних ланцюгів створення вартості. Обґрунтовано системну роль соняшникового підкомплексу у формуванні національної продовольчої безпеки та підтриманні глобального балансу рослинних олій. Проаналізовано вплив воєнних ризиків, логістичних обмежень, коливань світових цін і демографічних тенденцій на виробництво, переробку та експорт соняшникової продукції. Визначено ключові тенденції розвитку ринку, зокрема концентрацію виробництва, зростання частки продукції з високою доданою вартістю та диверсифікацію експортних маршрутів. Окрему увагу приділено інституційним механізмам стабілізації ринку, включаючи державне регулювання, підтримку міжнародних партнерів і впровадження інноваційних технологій у виробництві. Доведено необхідність формування збалансованої моделі розвитку ринку соняшнику, що поєднує експортну конкурентоспроможність із гарантуванням внутрішньої продовольчої доступності та підвищенням стійкості аграрного сектору до зовнішніх шоків. Запропоновано напрями вдосконалення стратегічного управління, інституційної координації та інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування ринку в умовах глобальної турбулентності.

The article examines the sunflower market under intensifying global food challenges driven by climate change, geopolitical instability, military conflicts, volatility of international commodity markets, and the restructuring of global value chains. Particular attention is paid to the growing interdependence between national agricultural systems and the global food environment, where export-oriented sectors play a decisive role in ensuring macroeconomic stability and food supply balance. The systemic importance of the sunflower subcomplex for Ukraine is substantiated through its contribution to vegetable oil production, foreign exchange earnings, employment, and the formation of added value within agrifood chains.

The study analyzes the impact of war-related disruptions, logistical bottlenecks, blocked seaports, and shifts toward alternative transport corridors on production dynamics and export performance. Global price fluctuations, demographic pressures, and climate-induced risks are considered as key external determinants influencing the stability of sunflower cultivation and processing. Structural trends such as production concentration, technological modernization, expansion of processing capacities, and diversification of export destinations are identified as adaptive responses to global turbulence.

Special emphasis is placed on institutional mechanisms supporting market resilience, including state regulatory measures, trade policy instruments, harmonization with European Union standards, and international cooperation initiatives. The article argues for the necessity of a balanced development model that integrates export competitiveness with safeguarding domestic food availability and price accessibility. Strategic priorities include strengthening value-

added processing, enhancing digital monitoring and risk management systems, promoting sustainable farming practices, and improving information-analytical support for decision-making. The findings contribute to the theoretical understanding of commodity markets within national food systems and offer practical recommendations for increasing the long-term sustainability and adaptive capacity of the sunflower market in the context of global food challenges.

Ключові слова: ринок соняшнику; глобальні продовольчі виклики; продовольча безпека; агропродовольча система; виробництво рослинної олії; глобальні ланцюги створення вартості; експортна конкурентоспроможність; ринкова стійкість; зміна клімату; воєнні ризики; інституційне регулювання.

Key words: sunflower market; global food challenges; food security; agrifood system; vegetable oil production; global value chains; export competitiveness; market resilience; climate change; war-related risks; institutional regulation.

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

Світова продовольча система у XXI столітті функціонує в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої комплексним впливом економічних, екологічних і геополітичних чинників. Глобалізація ринків продовольства, зміна клімату, зростання енергетичних витрат, пандемія COVID-19, порушення міжнародних логістичних ланцюгів та загострення військово-політичних конфліктів істотно змінили умови функціонування аграрного сектору. У результаті підвищилася волатильність світових цін на продовольство, зросли ризики постачання сільськогосподарської продукції, а забезпечення продовольчої безпеки стало одним із ключових пріоритетів міжнародної економічної політики.

У цьому контексті особливого значення набуває ринок соняшнику, який забезпечує виробництво соняшникової олії — одного з базових продуктів світового споживання рослинних жирів. Зростання попиту на рослинні олії з боку харчової промисловості, сектору громадського харчування та біоенергетики підсилює стратегічну роль олійних культур у глобальній продовольчій системі. Україна займає провідні позиції у світовому виробництві та експорті соняшникової олії, забезпечуючи значну частку міжнародних поставок, що робить стабільність функціонування цього ринку важливим чинником не лише розвитку національної економіки, а й підтримання глобального продовольчого балансу, особливо для країн із високою залежністю від імпорту рослинних жирів.

Водночас сучасні глобальні продовольчі виклики — кліматичні ризики, трансформація торговельних потоків, енергетична нестабільність, посилення екологічних вимог та воєнні події в Україні — суттєво змінюють параметри функціонування ринку соняшнику, підвищуючи вимоги до його адаптивності та стійкості. За таких умов особливої актуальності набуває дослідження трансформації ринку соняшнику під впливом глобальних продовольчих викликів з метою визначення нових закономірностей розвитку галузі, оцінювання її ролі у забезпеченні продовольчої безпеки та обґрунтування стратегічних напрямів формування резильєнтної моделі функціонування в умовах зростаючої світової невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз публікацій HLPE, FAO, С. Barrett, J. Rockstrom, К. Anderson свідчить, що сучасні дослідження глобальних продовольчих викликів зосереджені на зростанні кліматичних ризиків, нестабільності міжнародної торгівлі, трансформації глобальних ланцюгів створення вартості та підвищенні вразливості аграрних ринків до зовнішніх шоків. Вітчизняні праці (В. Миценко, В. Луцяк та ін., М. Бондарчук, В. Карпов, М. Калінчик, А. Бобченко) розкривають конкурентоспроможність олійно-жирового підкомплексу, експортну орієнтацію, логістичні обмеження та технологічні аспекти вирощування соняшнику, однак переважно в галузевому або зовнішньоторговельному вимірі. Недостатньо дослідженим залишається комплексний аналіз ринку соняшнику як елемента національної продовольчої системи в умовах поєднання кліматичних, демографічних, воєн-

них та інституційних викликів, а також питання його довгострокової стійкості та балансування між експортною спеціалізацією й внутрішньою продовольчою безпекою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу глобальних продовольчих викликів на функціонування ринку соняшнику та обґрунтування напрямів формування його стійкої моделі розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток світових продовольчих ринків відбувається в умовах зростання системних ризиків, що формуються під впливом взаємодії економічних, екологічних, демографічних і геополітичних факторів. У наукових дослідженнях HLPE підкреслюється, що глобальна продовольча система переходить у фазу підвищеної нестабільності, де традиційні моделі виробництва і торгівлі продовольством дедалі частіше піддаються зовнішнім шокам [1]. У таких умовах ключового значення набуває здатність аграрних ринків адаптуватися до змін середовища та забезпечувати безперервність постачання продовольства.

Одним із визначальних викликів є кліматичні зміни та зростання частоти екстремальних погодних явищ. За оцінками FAO, кількість кліматичних катастроф у світі за останні десятиліття зростає більш ніж удвічі, що безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур і стабільність продовольчих поставок [2]. Науковці J. Rockstrom та K. Anderson наголошують, що аграрне виробництво стає дедалі залежнішим від кліматичних коливань, що підвищує значення адаптивних технологій та ресурсозберігаючого землеробства [3;4]. Для олійних культур, зокрема соняшнику, зміна температурних режимів і водного балансу визначає нові географічні зони виробництва та рівень урожайності.

Другим суттєвим фактором виступають геополітичні конфлікти, які порушують глобальні ланцюги постачання продовольства. Військові конфлікти, торговельні обмеження та санкційна політика впливають на доступність аграрної продукції та формують нестабільність світових ринків. Як зазначає С. Barrett, сучасна продовольча безпека дедалі більше залежить не лише від обсягів виробництва, а й від стабільності міжнародної торгівлі та логістичної інфраструктури [5]. Події у Чорноморському регіоні продемонстрували, що регіональні конфлікти можуть мати глобальні наслідки для цін на продовольство.

Важливим проявом глобальної нестабільності є волатильність світових цін на продовольство, яка посилилася після пандемії COVID-19 та енергетичної кризи. Індекс продовольчих цін FAO у 2022 році досяг одного з найвищих рівнів за останні десятиліття, що стало наслідком порушення логістики, зростання витрат на енергоносії та скорочення пропозиції окремих видів продукції. На думку науковців, підвищення цінова мінливості збільшує ризики для країн-імпортерів продовольства та стимулює пошук стабільних джерел постачання рослинних жирів [6].

Не менш важливим чинником є енергетична нестабільність, оскільки сучасне аграрне виробництво значною мірою залежить від вартості палива, добрив і транспортування. Зростання цін на енергоносії у 2021—2023 роках призвело до підвищення собівартості аграрної продукції в усьому світі. Водночас, як зазначають дослідники біоенергетики, це стимулює розвиток біоенергетичних напрямів, у яких олійні культури відіграють важливу роль як джерело відновлюваної енергії.

Суттєві зміни відбуваються також у сфері міжнародної торгівлі, що проявляється у переорієнтації торговельних потоків, регіоналізації ринків та посиленні вимог до сталості виробництва. Згідно з концепцією глобальних ланцюгів доданої вартості (Gereffi), сучасна торгівля продовольством дедалі більше залежить від стандартів якості, екологічних вимог і простежуваності продукції, що змінює конкурентні умови для експортерів аграрної продукції [7].

Водночас зростання населення світу та зміна структури споживання формують довгостроковий попит на продовольство. За прогнозами ООН, чисельність населення планети до 2050 року перевищить 9,7 млрд осіб, що потребуватиме збільшення виробництва харчових продуктів майже на 50 % [8]. Зростання доходів у країнах Азії та Африки супроводжується зміною харчових звичок і збільшенням споживання рослинних жирів, які є важливим джерелом калорій.

У цих умовах олійні культури відіграють дедалі важливішу роль у глобальній продовольчій системі. Вони забезпечують значну частку калорійності харчування, використовуються у харчовій промисловості, кормовиробництві та біоенергетиці. Науковці підкреслюють, що попит на рослинні олії зростає швидше, ніж на більшість інших аграрних товарів, що підсилює стратегічне значення ринку соняшнику як одного з ключових сегментів світового продовольчого забезпечення [9].

Світовий ринок рослинних олій є важливою складовою глобальної продовольчої системи та формується переважно за рахунок виробництва чотирьох основних видів олій — пальмової,

соєвої, ріпакової та соняшникової. За даними FAO, на пальмову олію припадає близько 35—37 % світового виробництва рослинних олій, на соєву — близько 28—30 %, ріпакову — приблизно 12—13 %, тоді як частка соняшникової олії становить 9—10 % глобального ринку [10]. Незважаючи на меншу частку у загальному обсязі виробництва, соняшникова олія займає особливе місце у структурі світового споживання завдяки високим якісним характеристикам та стабільному попиту.

Соняшникова олія характеризується високою харчовою цінністю, оскільки містить значну частку ненасичених жирних кислот, вітаміну Е та має сприятливі дієтичні властивості [11]. Саме ці характеристики, як зазначають дослідники продовольчих ринків, сприяють зростанню її популярності серед споживачів, особливо у країнах Європи та Азії. У структурі світового споживання рослинних жирів соняшникова олія займає стабільну нішу продукту з високою доданою харчовою цінністю, що забезпечує відносно стійкий попит навіть у періоди економічної нестабільності.

Важливою особливістю ринку є стабільність попиту, обумовлена широким використанням соняшникової олії у харчовій промисловості, домогосподарствах, секторі громадського харчування та виробництві продуктів переробки. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, світове споживання соняшникової олії зросло з приблизно 9 млн т на початку 2000-х років до понад 20 млн т у 2023 році, що відображає довгострокову тенденцію збільшення попиту на рослинні жири.

Суттєвою характеристикою є також висока географічна концентрація виробництва. На відміну від пальмової чи соєвої олії, виробництво соняшнику зосереджене переважно у країнах помірного кліматичного поясу. Основними виробниками виступають Україна, країни Європейського Союзу (Румунія, Болгарія, Франція), Росія та Аргентина. Сукупно країни Чорноморського регіону забезпечують понад 50 % світового виробництва соняшнику та близько 70 % світового експорту соняшникової олії.

Україна відіграє ключову роль у цій системі. У довоєнний період країна забезпечувала близько 30—35 % світового експорту соняшникової олії, щорічно виробляючи понад 6—7 млн т продукції. Основними імпортерами виступають Індія, Китай, країни Європейського Союзу, Туреччина та держави Близького Сходу, для яких українська продукція є важливим джерелом рослинних жирів. У структурі глобальної торгівлі саме соняшникова олія має одну з найвищих концентрацій постачання з обмеженої кількості країн, що формує значну залежність

світового ринку від стабільності Чорноморського регіону [12].

Події 2022 року продемонстрували цю залежність особливо чітко: скорочення експорту з України спричинило різке зростання світових цін на рослинні олії та змусило імпортерів тимчасово переорієнтовуватися на альтернативні джерела — соєву та пальмову олію. За даними FAO, індекс цін на рослинні олії у 2022 році досяг історично високих значень, що підтвердило системну роль України у підтриманні глобального продовольчого балансу [13].

Повномасштабна війна в Україні стала одним із визначальних факторів трансформації світового ринку рослинних олій, оскільки Чорноморський регіон відіграє ключову роль у глобальному виробництві та експорті соняшникової продукції. Висока концентрація поставок із обмеженої кількості країн зумовила значну чутливість світового продовольчого ринку до геополітичних потрясінь, що особливо проявилось після початку воєнних дій у 2022 році.

Передусім війна спричинила тимчасове скорочення експорту соняшникової олії з України через блокування морських портів, які до війни забезпечували близько 85—90 % аграрного експорту країни. У першій половині 2022 року обсяги зовнішніх поставок соняшникової олії скоротилися приблизно на 30—40 % порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Це призвело до дефіциту продукції на окремих світових ринках та зростання запасів у країнах-імпортерах.

Війна також спричинила переорієнтацію торговельних потоків. Традиційні морські маршрути експорту до Індії, Китаю та країн Близького Сходу були частково замінені сухопутними перевезеннями через країни Європейського Союзу. У 2022—2023 роках частка ЄС у структурі імпорту української аграрної продукції суттєво зросла, тоді як географія поставок стала більш диверсифікованою. Одночасно країни-імпортери активніше використовували альтернативні види рослинних олій, насамперед пальмову та соєву.

У відповідь на скорочення українських поставок відбулася активізація альтернативних постачальників. Аргентина, Туреччина, а також окремі країни ЄС збільшили обсяги переробки соняшнику, намагаючись частково компенсувати дефіцит. Проте через обмеженість виробничих ресурсів повністю замінити український експорт не вдалося, що підтвердило структурну важливість України для глобального ринку.

Водночас український ринок соняшнику продемонстрував значний рівень адаптивності та стійкості. Одним із ключових механізмів стала реалізація ініціативи ЄС щодо створення

"коридорів солідарності", які забезпечили альтернативні маршрути транспортування продукції через Польщу, Румунію та інші країни Європи [14]. Уже у 2023 році через ці коридори проходило понад 40 % аграрного експорту України, що дозволило частково стабілізувати зовнішні поставки.

Важливу роль відіграла диверсифікація логістики, зокрема активний розвиток дунайських портів, використання залізничних і автомобільних маршрутів, а також розширення перевалочних потужностей на західному кордоні. Унаслідок цього експорт соняшникової олії поступово відновився, а обсяги виробництва у 2023 році перевищили 12 млн т соняшнику, що свідчить про здатність галузі адаптуватися до кризових умов.

Додатковим фактором стабілізації стало розширення переробних потужностей у прикордонних регіонах, що дозволило скоротити логістичні витрати та спростити доступ до європейських ринків. Частина інвестицій була спрямована на модернізацію елеваторної інфраструктури та створення нових логістично-переробних хабів, орієнтованих на інтеграцію з ринком ЄС.

Інтенсивний розвиток виробництва соняшнику, який забезпечив Україні провідні позиції на світовому ринку рослинних олій, одночасно супроводжується зростанням кліматичних та екологічних ризиків. У дослідженнях науковців наголошується, що аграрне виробництво дедалі більше залежить від стану природних ресурсів і кліматичної стабільності, а надмірна спеціалізація на окремих культурах може створювати довгострокові загрози продовольчій системі [15].

Однією з ключових проблем є виснаження ґрунтів, пов'язане з високою часткою соняшнику у структурі посівних площ. У довоєнний період площі під культурою становили близько 6—7 млн га, або понад 20 % ріллі України, що значно перевищує науково обґрунтовані рекомендації (10—12 % у структурі сівозміни). За оцінками українських науковців, систематичне вирощування соняшнику на одних і тих самих полях спричиняє зниження вмісту гумусу, погіршення структури ґрунту та підвищення потреби у мінеральних добривах [16]. У деяких регіонах степової зони втрати органічної речовини ґрунтів оцінюються на рівні 0,5—0,7 т гумусу на гектар щороку, що негативно впливає на довгострокову продуктивність земель.

Суттєвим екологічним викликом є порушення сівозмін, оскільки економічна привабливість культури стимулює її надмірне поширення.

Часте повернення соняшнику на поле (через 2—3 роки замість рекомендованих 6—7 років) сприяє поширенню хвороб і шкідників, зокрема вовчка соняшникового, що підвищує залежність виробництва від засобів захисту рослин. За оцінками експертів аграрного сектору, витрати на агрохімічний захист у виробництві соняшнику за останні десять років зросли майже на 30—40 %, що підвищує екологічне навантаження на агроєкосистеми [17].

Ще одним важливим фактором є зростання залежності виробництва від погодних умов. Кліматичні зміни проявляються у підвищенні середньорічної температури, збільшенні частоти посух і нерівномірності опадів. За даними агрометеорологічних спостережень, у південних регіонах України середня температура зросла більш ніж на 1,5 °C за останні 30 років, що посилює ризики зниження врожайності. У посушливі роки коливання врожайності соняшнику можуть досягати 20—30 %, що підвищує нестабільність виробництва та доходів аграріїв.

У глобальному контексті зазначені виклики стимулюють перехід до нових моделей аграрного виробництва. Одним із ключових напрямів є впровадження технологій точного землеробства, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів через GPS-навігацію, супутниковий моніторинг посівів і диференційоване внесення добрив. За оцінками міжнародних досліджень, застосування таких технологій може зменшити використання мінеральних ресурсів на 10—20 % без втрати врожайності [18].

Важливим напрямом є також розвиток ресурсозберігаючих технологій, зокрема мінімального або нульового обробітку ґрунту (No-till), використання покривних культур і біологізації виробництва. Ці практики сприяють збереженню вологи, зменшенню ерозії та відновленню родючості ґрунтів. За даними FAO, застосування ґрунтозберігаючих систем може скоротити втрати ґрунтової вологи на 15—25 %, що є критично важливим для посушливих регіонів [19].

Зростаючого значення набуває також ESG-орієнтоване виробництво (Environmental, Social, Governance), яке передбачає екологічно відповідальне використання земельних ресурсів, зниження вуглецевого сліду та підвищення прозорості аграрного бізнесу. Європейський зелений курс і стратегія Farm to Fork стимулюють скорочення використання пестицидів і мінеральних добрив, що формує нові стандарти для експортоорієнтованих виробників соняшнику. Відповідність ESG-критеріям дедалі частіше стає умовою доступу до міжнародних ринків і фінансових інструментів.

Економічна стійкість ринку соняшнику визначається здатністю галузі зберігати стабільність виробництва, переробки та зовнішньої торгівлі в умовах економічної волатильності, геополітичних ризиків і кліматичних змін. У сучасних дослідженнях агропродовольчих систем стійкість аграрних ринків розглядається як результат ефективної взаємодії виробничих, інституційних та інноваційних факторів, які забезпечують адаптивність до зовнішніх шоків [20]. Український ринок соняшнику демонструє відносно високий рівень економічної резильєнтності завдяки сформованій переробно-експортній моделі розвитку.

Одним із ключових факторів є вертикальна інтеграція, яка забезпечує стабільність ланцюгів створення доданої вартості. Великі агропромислові компанії поєднують виробництво сировини, зберігання, переробку та експорт, що зменшує трансакційні витрати і підвищує контроль над ризиками. За оцінками галузевих аналітиків, понад 60 % експорту соняшникової олії формується вертикально інтегрованими структурами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін логістики та цінової кон'юнктури.

Вагомим чинником економічної стійкості є розвинена переробна промисловість, яка забезпечує високий рівень внутрішнього створення доданої вартості. Сукупні потужності переробки насіння соняшнику в Україні перевищують 20 млн т на рік, що дозволяє переробляти понад 85—90 % урожаю всередині країни. У довоєнний період виробництво соняшникової олії становило 6-7 млн т щорічно, а валютні надходження від її експорту досягали 5—7 млрд дол. США. Саме орієнтація на експорт продукції переробки, а не сировини, суттєво знижує залежність від коливань світових цін на аграрні товари.

Не менш важливим елементом виступає диверсифікація зовнішніх ринків, яка сприяє зменшенню торговельних ризиків. Українська соняшникова олія експортується до понад 100 країн світу, а основними споживачами є Європейський Союз, Індія, Китай, Туреччина та країни Близького Сходу. Після 2022 року географія експорту стала більш збалансованою: частка поставок до ЄС істотно зросла, що дозволило компенсувати часткову втрату традиційних логістичних маршрутів.

Суттєвим фактором стійкості є впровадження інновацій, які забезпечують підвищення продуктивності та оптимізацію витрат. Використання сучасної агротехніки, високопродуктивних гібридів і технологій точного землеробства сприяло зростанню середньої врожайності соняшнику в Україні з приблизно 1,5 т/га

на початку 2000-х років до понад 2,5—2,7 т/га у 2018—2021 рр. Це дозволило підвищити ефективність виробництва навіть в умовах зростання ресурсних витрат.

Важливу стабілізаційну роль у функціонуванні ринку соняшнику відіграє інституційна підтримка, яка охоплює державну аграрну політику, механізми експортного регулювання, гармонізацію стандартів якості з вимогами ЄС, а також розвиток міжнародної співпраці та логістичної інфраструктури. Формування сприятливого регуляторного середовища дозволяє мінімізувати цінові коливання, забезпечити прогнозованість зовнішньоторговельних операцій і стимулювати внутрішню переробку. Зокрема, запровадження експортного мита на насіння соняшнику у 2000-х роках стало ключовим інструментом структурної трансформації галузі: воно сприяло переорієнтації з експорту сировини на експорт продукції з високою доданою вартістю, що забезпечило формування потужного олійно-жирового комплексу та зміцнення позицій України як світового лідера з експорту соняшникової олії.

В умовах повномасштабної війни інституційна підтримка набула нових форм, пов'язаних із кризовим управлінням та міжнародною координацією. Блокада морських портів зумовила необхідність оперативного пошуку альтернативних каналів збуту, що реалізувалося через ініціативу "Шляхи солідарності" (EU-Ukraine Solidarity Lanes). Підтримка з боку Європейського Союзу передбачала спрощення митних процедур, координацію прикордонного контролю, інвестиції в розвиток прикордонної інфраструктури та розширення пропускної спроможності залізничних і дунайських маршрутів. За даними Європейської комісії, альтернативні логістичні маршрути у 2023 році забезпечили понад 40 % українського аграрного експорту, що стало критично важливим фактором збереження валютних надходжень, підтримання глобального продовольчого балансу та стабілізації внутрішнього ринку [21].

Таким чином, поєднання національних регуляторних інструментів та міжнародної інституційної підтримки формує комплексний механізм забезпечення стійкості ринку соняшнику, підвищуючи його адаптивність до зовнішніх шоків і геополітичних ризиків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ринок соняшнику є важливою складовою глобальної продовольчої системи, функціону-

вання якої значною мірою залежить від взаємодії економічних, екологічних і геополітичних чинників. Висока концентрація виробництва та експорту соняшникової олії у країнах Чорноморського регіону, насамперед в Україні, зумовлює підвищену чутливість світового ринку до зовнішніх шоків. Глобальні продовольчі виклики — кліматичні зміни, енергетична нестабільність, трансформація міжнародної торгівлі та воєнні конфлікти — не лише посилюють стратегічну роль України як одного з ключових постачальників рослинних жирів, але й підвищують вимоги до стійкості, гнучкості та адаптивності галузі.

Сучасна трансформація ринку соняшнику відбувається у напрямі формування адаптивної моделі розвитку, що поєднує інституційну збалансованість, технологічну модернізацію та екологічну відповідальність виробництва. Підвищення ефективності вертикально інтегрованих ланцюгів доданої вартості, розвиток глибокої переробки, цифровізація аграрного виробництва та впровадження ESG-принципів стають ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності. Водночас важливу роль відіграє державна політика, спрямована на підтримку інновацій, гармонізацію стандартів із європейськими вимогами та забезпечення стабільності експортної інфраструктури.

Подальший розвиток ринку соняшнику доцільно розглядати у ширшому контексті зміцнення національної та глобальної продовольчої безпеки. Стійке функціонування галузі сприяє не лише економічному зростанню та валютним надходженням, а й підтриманню стабільності світових продовольчих балансів, особливо у країнах, залежних від імпорту рослинних олій. У довгостроковій перспективі саме поєднання інноваційного розвитку, сталого управління природними ресурсами та ефективного інституційного середовища визначатиме здатність ринку соняшнику адаптуватися до умов зростаючої глобальної невизначеності та зміцнювати позиції України у світовій аграрній економіці.

Література:

1. HLPE. Food security and nutrition: Building a global narrative towards 2030. HLPE Report No. 15. Rome: Committee on World Food Security (CFS), 2020. 157 p.
2. FAO. The impact of disasters on agriculture and food security 2023. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. 168 p.
3. Rockstrom J. et al. A safe operating space for humanity. *Nature*. 2009. Vol. 461. P. 472—475.
4. Anderson K., Bows A. Beyond "dangerous" climate change: emission scenarios for a new world. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2011. Vol. 369. P. 20—44.
5. Barrett C. B. Food security: definition and measurement. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*. 2014. Vol. 2. P. 1—11.
6. Ivanovskyi A. Developing a grain trading strategy under conditions of global instability: a focus on Ukraine. *Ekonomichnyy analiz*. 2025. Vol. 35, No. 1. P. 654—663.
7. Миценко В. І. Природа генезису концепції глобальних ланцюгів створення вартості. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1. С. 153—171.
8. Гудзеляк І. Глобальні демографічні тренди. *Науковий вісник Чернівецького університету. Географія*. 2025. № 853. С. 121—130.
9. Луцяк В. В., Пронько А. М., Мазур К. В., Колесник Т. В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2020. 220 с.
10. Бондарчук М. Є., Козлова В. В. Аналіз розвитку ринку рослинних олій в Україні. *Торгівля і ринок України*. 2018. № 2. С. 56—65.
11. Карпов В., Христина З. Прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього ринків соняшникової олії. *Науковий вісник*. 2017. № 10 (252). С. 56—63.
12. Калінчик М. В., Ільчук М. М., Новосельцева А. М. Розвиток підприємств олієжирового підкомплексу в системі євроінтеграції: монографія. Київ: ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2014. 223 с.
13. FAO. FAO food price index. Annual values 2022. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. 10 p.
14. Бобечко А. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 1—8.
15. Дем'янюк О. С. Зміни клімату — глобальна екологічна і продовольча проблема людства. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 4. С. 6—13.
16. Дідур І. М., Циганський В. І. Удосконалення технологічних прийомів вирощування соняшника в умовах Лісостепу правобережного. *Сільське господарство та лісівництво*. 2021. № 23. С. 16—24.
17. Трибель С. О., Стригун О. О. Захист рослин — реальний напрям збільшення виробниц-

тва рослинницької продукції. Захист і карантин рослин. 2013. № 59. С. 324—336.

18. Zhang C., Kovacs J. M. The application of small unmanned aerial systems for precision agriculture: a review. *Precision Agriculture*. 2012. Vol. 13. P. 693—712.

19. FAO. Conservation agriculture. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015. 28 p.

20. Дорофєєв О. В., Лозинська Т. М., Пасемко Г. П. Застосування принципу гармонійності в стратегічному управлінні суб'єктами економічної діяльності і стійкість аграрного ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 168—177.

21. European Commission. EU-Ukraine solidarity lanes: keeping Ukraine's agricultural exports moving. Brussels: European Commission, 2023. 12 p.

References:

1. HLPE (2020), Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative Towards 2030, HLPE Report No. 15. Committee on World Food Security, Rome, Italy.

2. FAO (2023), The impact of disasters on agriculture and food security 2023, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy.

3. Rockstrom, J. (2009), "A safe operating space for humanity", *Nature*, Vol. 461, pp. 472—475.

4. Anderson, K. and Bows, A. (2011), "Beyond "dangerous" climate change: emission scenarios for a new world", *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, Vol. 369, pp. 20—44.

5. Barrett, C. B. (2014), "Food security: definition and measurement", *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*, Vol. 2, pp. 1—11.

6. Ivanovskyi, A. (2025), "Developing a grain trading strategy under conditions of global instability: a focus on Ukraine", *Ekonomichnyy analiz*, Vol. 35, No. 1, pp. 654—663.

7. Mytsenko, V. I. (2024), "The nature of the genesis of the concept of global value chains", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, pp. 153—171.

8. Hudzeliak, I. (2025), "Global demographic trends", *Naukovy visnyk Chernivets'koho universytetu. Heohrafiia*, vol. 853, pp. 121—130.

9. Lutsiak, V. V., Pron'ko, L. M., Mazur, K. V. and Kolesnyk, T. V. (2020), *Marketynhovy potentsial innovatsij u olijno-zhyrovomu pidkompleksi: stan rynku, stvorennia vartosti, konkurentospromozhnist'* [Marketing potential of innovations in the oil and fat subcomplex: market status, value creation, competitiveness], Vinnyts'kyj natsional'nyj ahrarnyj universytet, Vinnytsia, Ukraine.

10. Bondarchuk, M. Ye. and Kozlova, V. V. (2018), "Analysis of the development of the vegetable oil market in Ukraine", *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 2, pp. 56—65.

11. Karpov, V. and Khrystyna, Z. (2017), "Forecasting the development of domestic and foreign sunflower oil markets", *Naukovy visnyk*, vol. 10 (252), pp. 56—63.

12. Kalinchyk, M. V., Il'chuk, M. M. and Novosel'tseva, A. M. (2014), *Rozvytok pidpriemstv oliiezhyrovoho pidkompleksu v systemi ievro-intehratsii* [Development of oil and fat subcomplex enterprises in the European integration system], NNTs "In-t ahrar. ekonomiky", Kyiv, Ukraine.

13. FAO (2023), FAO food price index. Annual values 2022, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy.

14. Bobechko, A. (2024), "Peculiarities of organization of foreign economic activity of agribusiness enterprises in conditions of Russian-Ukrainian war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65, pp. 1—8.

15. Dem'ianiuk, O. S. (2016), "Climate change — global ecological and food problem of mankind", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 4, pp. 6—13.

16. Didur, I. M. and Tsyhans'kyj, V. I. (2021), "Improvement of technological methods of sunflower cultivation in conditions of Right-bank Forest-Steppe", *Sil's'ke hospodarstvo ta lisivnytstvo*, vol. 23, pp. 16—24.

17. Trybel', S. O. and Stryhun, O. O. (2013), "Plant protection — a real direction of increase in production of crop products", *Zakhyst i karantyn roslyn*, vol. 59, pp. 324—336.

18. Zhang, C. and Kovacs, J. M. (2012), "The application of small unmanned aerial systems for precision agriculture: a review", *Precision Agriculture*, Vol. 13, pp. 693—712.

19. FAO (2015), Conservation agriculture, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy.

20. Dorofiev, O. V., Lozyn's'ka, T. M. and Pasemko, H. P. (2016), "Application of the principle of harmony in the strategic management of economic entities and the stability of the agricultural market", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 168—177.

21. European Commission (2023), EU-Ukraine solidarity lanes: keeping Ukraine's agricultural exports moving, European Commission, Brussels.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

Процеженовано / Revised: 10.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 658.1:339

К. А. Андрющенко,

д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6274-5310>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.14

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

K. Andriushchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and Entrepreneurship, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

A SYSTEMIC APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Зазначено, що під системним підходом розробки стратегії управління конкурентоспроможністю, як і інших об'єктів, розумітимемо всебічне систематизоване, тобто. побудоване з урахуванням певного набору правил, вивчення складного об'єкта загалом, разом із сукупністю його зовнішніх і внутрішніх зв'язків, проведене з'ясування можливостей поліпшення функціонування об'єкта. Головною метою стратегії є подолання кризи та подальше стійке динамічне та економічно ефективне функціонування всіх галузей промислового комплексу, що випускають конкурентоспроможну продукцію. У рамках головної мети стратегія має передбачати вирішення конкретних фінансово-економічних, виробничих, соціальних, інноваційних, інвестиційних та економічних цілей. Процес формування стратегії, безперечно, є низхідним, а найбільше значення надається плануванню діяльності. Вся необхідна інформація передається стратегічній ланці, яка і формулює загальну стратегію. Потім для реалізації стратегія спускається вниз по вертикалі (ланцюзі повноважень) і послідовно втілюється в програми та плани дій.

Визначено, що системний аналіз за економічними показниками у конкретних організаційно-технічних умовах розвитку виробничих технологій перетворюється на основний інструмент створення та контролю систем управління в економіці. У соціально-економічному та виробничому планах пріоритетною має стати стратегія підвищення якості не лише товарів (послуг) та економії ресурсів у їх споживачів, а й досягнення світового рівня життя. Логічний ланцюжок наступний: підвищення якості стратегічного маркетингу — забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються — зниження сукупних витрат за життєвий цикл об'єктів на одиницю їх корисного ефекту — підвищення якості життя. Звідси висновок: підвищення якості "виходу" системи необхідно спочатку підвищувати якість стратегічного маркетингу, обґрунтованість нормативів конкурентоспроможності, та був — якість процесу у системі.

It is noted that the systemic approach to developing a competitiveness management strategy, as well as other objects, will be understood as a comprehensive, systematized, i.e. built taking into account a certain set of rules, study of a complex object as a whole, together with the totality of its external and internal relations, and the clarification of opportunities for improving the functioning of the object. The main goal of the strategy is to overcome the crisis and further sustainable, dynamic and economically efficient functioning of all branches of the industrial complex that produce competitive products. Within the framework of the main goal, the strategy should provide for the solution of specific financial and economic, production, social, innovation, investment and economic goals. The process of forming a strategy is undoubtedly top-down, and the greatest importance is attached to activity planning. All necessary information is transmitted to the strategic link, which formulates the general strategy. Then, for implementation, the strategy goes down the vertical (chain of authority) and is consistently implemented in programs and action plans.

It is determined that the system analysis by economic indicators in specific organizational and technical conditions of the development of production technologies becomes the main tool for creating and controlling management systems in the economy. In the socio-economic and production plans, the priority should be the strategy of improving the quality

not only of goods (services) and saving resources for their consumers, but also achieving a world standard of living. The logical chain is as follows: improving the quality of strategic marketing — ensuring the competitiveness of manufactured goods — reducing the total costs for the life cycle of objects per unit of their useful effect — improving the quality of life. Hence the conclusion: to improve the quality of the "output" of the system, it is necessary to first improve the quality of strategic marketing, the validity of competitiveness standards, and then — the quality of the process in the system.

Ключові слова: подолання кризи, стратегічна ланка, виробничі технології, якість стратегічного маркетингу.

Key words: overcoming the crisis, strategic link, production technologies, quality of strategic marketing.

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

Під системним підходом розробки стратегії управління конкурентоспроможністю, як і інших об'єктів, розумітимемо всебічне систематизоване, тобто. побудоване з урахуванням певного набору правил, вивчення складного об'єкта загалом, разом із сукупністю його зовнішніх і внутрішніх зв'язків, проведене з'ясування можливостей поліпшення функціонування об'єкта. У загальному вигляді системний підхід базується на принципі послідовного вирішення поставленої проблеми, включаючи:

- постановку проблеми;
- вибір альтернативних шляхів та методів досягнення цілей;
- аналіз витрат за альтернатив;
- здійснення вибору альтернативи, що гарантує найбільший ефект з погляду сформульованих цілей;
- ухвалення рішення.

Головною метою стратегії є подолання кризи та подальше стійке динамічне та економічно ефективне функціонування всіх галузей промислового комплексу, що випускають конкурентоспроможну продукцію. У рамках головної мети стратегія має передбачати вирішення конкретних фінансово-економічних, виробничих, соціальних, інноваційних, інвестиційних та економічних цілей [1, с. 130]. Процес формування стратегії, безперечно, є низхідним, а найбільше значення надається плануванню діяльності. Вся необхідна інформація передається стратегічній ланці, яка і формулює загальну стратегію [2, с. 124]. Потім для реалізації стратегія спускається вниз по вертикалі (ланцюзі повноважень) і послідовно втілюється в програми та плани дій.

Зазначимо дві основні особливості розробки економічної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

По-перше, від початку передбачається, що стратегія управління конкурентоспроможністю (СУК) буде повністю раціоналізованою. Усі рішення, що приймаються в організації, повинні інтегруватися в єдину систему. Про відхилення та винятки повідомляється вгору по ієрархії до рівня відповідної організаційної одиниці, де їх вплив може бути локалізований, а якщо мова про основні функції, — то на стратегічну вершину.

По-друге, унікальною рисою цієї структури є суворе формулювання та реалізація стратегії. Стратегічна вершина формулює стратегію, а середня ланка та операційне ядро її реалізують. На нашу думку, метою науково-дослідних робіт на даний час є конкретизація стратегічних чинників розвитку промислового комплексу, виявлення логічних зв'язків у ланцюжку "маркетингові дослідження — потенціал (ресурси) організації — розвиток виробництва". Особливе значення має встановлення залежностей між поточним та перспективним ринковим попитом на товари та здатністю виробництва реагувати на зміни даних потреб.

Для реалізації стратегії необхідно мати систему забезпечення конкурентоспроможності (СЗК).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження теоретично методичних основ в контексті системного підходу до стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями серед яких: Дімітрова Т., Sachira Vilochani, Немашкало К., Продіус О., Ларіонова К., Хахалев Д., Петролюк Ю., Стройни Й. та багато інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження системного підходу до стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існує кілька типів економічних, організаційних чи господарських систем (наприклад, система адаптації та інфляції, ринкового регулювання, державного регулювання та ін.). Система забезпечення конкурентоспроможності є комплексом взаємодії економічних явищ, що дозволяє суб'єкту господарювання у певних режимах функціонування досягати прогнозованих результатів.

СЗК включає:

- суб'єкт — рушійна сила, що приводить у дію дану систему;
- цілі — програмні результати дії системи;
- методи — інструментарій для досягнення поставленої мети;
- форма — необхідне організаційне оформлення методичних та методологічних підходів;
- засоби — сукупність видів та методів вирішення проблеми.

Призначення СЗК — реалізація потенціалу підприємства у конкретній гідній формі, підтримка стійких стимулів для виробників до створення якісної продукції, реалізація кваліфікованих та творчих суб'єктів відтворення.

Місце СЗК в економічній системі розглядати-мемо у взаємозв'язку та взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, економічним режимом.

Процес формування конкурентної переваги підприємства (КПП) слід розглядати як цілісну систему, що охоплює інновації, техніку та виробництво [3, с. 72]. Ця система є єдиним процесом КПП і полягає в економічній оцінці елементів продуктивних сил (які, у свою чергу, залежать від стану науки та техніки).

На підвищення конкурентоспроможності діє багато приватних заходів. Системний підхід дозволяє типізувати окремі об'єкти, виявити притаманну їм спільність. Будь-яке явище має якісну та кількісну визначеність, вимагаючи єдності відповідних аналізів.

Поділяючи думку багатьох економістів про пріоритет якісного аналізу в системних дослідженнях, дана робота виконана саме з цих позицій, керуючись правилами логіки та здоровим глуздом із залученням методів кількісних оцінок явищ та моделювання реакцій об'єкта аналізу різними засобами (імітація, математичний опис, статистика, програма) [4]. Від правильного розуміння та вибору об'єкта аналізу залежать та його результати, їх адекватність процесам розвитку виробничих відносин.

Системний аналіз за економічними показниками у конкретних організаційно-технічних умовах розвитку виробничих технологій перетворюється на основний інструмент створення та контролю систем управління в економіці.

До основних умов забезпечення конкурентоспроможності організацій промислового комплексу віднесено такі:

- застосування наукових підходів до інноваційного, стратегічного менеджменту;
- розробка механізму ціноутворення залежно від кон'юнктури ринку товарів;
- реалізація інноваційної стратегії та забезпечення єдності розвитку техніки, технології, управління з чіткою деталізацією на стадіях КПП;
- застосування сучасних методів досліджень та розробок;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом усіх стадій життєвого циклу об'єктів;

— формування системи заходів для управління конкурентоспроможністю організацій, по-різному адаптованих до ринкових умов. Конкурентоспроможність є характеристикою, що відображає відмінні риси цієї організації від конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією споживачів. Питання підвищення рівня КПП є основним завданням управління. КПП — це стан раціонального використання ресурсів, у якому дане підприємство (організація) є більш прибутковим проти конкурентами.

З позиції вибору головною функцією аналізу конкурентної ситуації вивчення своїх стратегічних переваг. Для цього необхідна наступна інформація:

- структура витрат;
- інновації та дослідницька діяльність;
- планування продукції та послуг;
- тривалість оборотності обігових коштів;
- практика фінансування;
- стратегія реалізації та цінова політика [5].

У соціально-економічному та виробничому планах пріоритетною має стати стратегія підвищення якості не лише товарів (послуг) та економії ресурсів у їх споживачів, а й досягнення світового рівня життя. Логічний ланцюжок наступний: підвищення якості стратегічного маркетингу — забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються — зниження сукупних витрат за життєвий цикл об'єктів на одиницю їх корисного ефекту — підвищення якості життя. Звідси висновок: підвищення якості "виходу" системи необхідно спочатку підвищувати якість стратегічного маркетингу, обґрунтованість нормативів конкурентоспроможності, та був — якість процесу у системі.

До компонентів зворотного зв'язку СІК належать: додаткові вимоги на стадії НДДКР до нормативів конкурентоспроможності об'єктів; реклами споживачів; нова інформація щодо інновацій тощо. Наявність зв'язків усередині системи свідчить про те, що виконання будь-якого компонента керованої підсистеми (наприклад, стратегії

чного маркетингу, інноваційного менеджменту тощо) вимагає застосування або виконання операцій усіх компонентів підсистеми наукового супроводу, що забезпечує та керує підсистемами СІК.

Регіон зацікавлений у збільшенні частки конкурентоспроможної продукції і на, збільшення маси прибутку і, як обов'язкова умова, підвищення соціально-економічної значущості, як у організації. Чинники макросередовища країни та інфраструктури регіону впливають на стійкість і ефективність функціонування організації побічно, оскільки керувати ними організації складно.

Для вироблення стратегії підвищення конкурентоспроможності структурних об'єктів необхідно зробити відбір найважливіших показників та факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища селища. Для аналізу цих параметрів необхідно створити нормативно-облікову базу даних.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі теорії систем розглядатимемо організацію як цілеорієнтовану структуру, яка характеризується показниками "входу" та "виходу" (як інформації для прийняття рішень).

Виходячи із системного підходу, суб'єкт управління повинен забезпечувати високу якість "виходу" даної системи (за умови високої якості її "входу"), який одночасно є "входом" для іншої системи — споживача товарів. При цьому слід розглядати внутрішній та зовнішній ринок.

Зв'язки входу-виходу можуть розглядатися з двох позицій:

- Як різницю вартісних величин, що виражаються показниками виручки та витрат, тобто. як прибуток.

- Як співвідношення, тобто з позиції відносного прибутку ресурсів "входу" та "виходу".

Так, з позиції "входу" можна виділити цілі, пов'язані:

- із витратами на придбання ресурсів, на виробництво;

- з показниками стану ресурсів і засобів виробництва, інформації тощо. Цілі можна деталізувати з позиції ліквідності: прагнення будь-якої миті підтримувати позитивну різницю між надходженнями та виплатами (яка характеризує вже не прибуток, а платоспроможність організації) є монетарною метою. Цілі можуть бути індивідуальними та груповими, коротко- та довгостроковими тощо.

Зроблені висновки необхідно доповнити з позиції теорії прийняття рішень, центральне місце в якій займають планування та пов'язані з нею процеси контролю та стимулювання.

Література:

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

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

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

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

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

References:

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

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

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

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

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

Отримано редакцією журналу / Received: 05.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 11.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

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>

Р. А. Третяк,

к. е. н., ДНП "Державний університет "Київський Авіаційний Інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4980-3002>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.18

АІ-КОНСУЛЬТАНТ (АІ-АСИСТЕНТ) — ІНЖЕНЕР-ЗЕМЛЕВПОРЯДНИК: ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛЬ СТВОРЕННЯ

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

R. Tretiak,

PhD in Economics, State Non-Profit Enterprise "State University "Kyiv Aviation Institute"

AI-CONSULTANT (AI-ASSISTANT) — LAND PLANNER ENGINEER: CONCEPT, ESSENCE AND CREATION MODEL

У статті обґрунтовано, що створення АІ-консультанта (чи асистента) інженера-землевпорядника може дозволити здійснювати дії як АІ-інтелектуальний агент/ Також, обґрунтовано необхідність формування різної архітектури АІ-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника. Зокрема: 1) АІ-консультант інженера-землевпорядника управління системи Держгеокадастру; 2) АІ-консультант інженера-землевпорядника управління системи територіальних громад; 3) АІ-консультант інженера-землевпорядника проектувальника (виробничника); 4) АІ-асистент землевпорядника викладача вищих освітніх закладів; 5) АІ-асистент землевпорядника науковця. Відповідно розроблено логічно-змістовну схему системи АІ-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника за функціональним розподілом діяльності,

The article substantiates that the creation of an AI consultant (or assistant) for a land survey engineer can allow performing actions as an AI intelligent agent, in particular: planning — breaking a complex task into separate tasks, determining the sequence or priorities for data analysis, decision-making and interaction with the digital environment; using context and memory — storing the state, history or memory of previous steps to create sequential strategies; integrating with tools for calling APIs (application programming interfaces, web interfaces, databases and other services), working with the Internet, databases, sending e-mail, running codes; applying a verification mechanism, correcting errors, avoiding infinite loops; applying security settings and controls for limiting actions, conducting audits, and controlling

integration risks. Also, the need to form a different architecture for an AI-consultant (assistant) for a land survey engineer is substantiated. In particular: 1) AI-consultant for the land survey engineer, manager of the State Geocadastral system; 2) AI-consultant for the land survey engineer, manager of the system of territorial communities; 3) AI consultant for the land survey engineer, designer (manufacturer); 4) AI-assistant for the land survey engineer, teacher of higher educational institutions; 5) AI-assistant for the land planner engineer scientist. Accordingly, a logical and meaningful scheme of the AI-consultant (assistant) for the land planner engineer system has been developed according to the functional division of activities. It was found that the solution based on the AI-consultant (assistant) for the land survey engineer is: 1) the modern world of continuous data. Organizations working in the field of land use and land planning use data to obtain accurate information about each land plot, the process of organizing land use and protection, land use ecosystems — from understanding each hectare of field to monitoring the entire production chain and obtaining deep data on the process of yield formation. Predictive analytics based on AI-consultant (assistant) of the land planner engineer is already paving the way to increasing the efficiency of land use; 2) artificial intelligence in the field of land use and land planning can help to study the condition of soil and lands to collect information, track changes and make recommendations on new technologies for both land use and land use development design. Land management software increases their use, protection and restoration by allowing land managers and land users to make more informed decisions at every stage of the land planning and planning process in the field of land use and land planning; 3) The use of an AI consultant (assistant) of a land planner engineer allows you to receive information in real time about the state and assessment of the efficiency of land use as a unique natural asset and determine which areas require changes and innovations in land improvements. Innovative land planning methods, such as non-traditional land use, also allow you to reduce land consumption, increase greening and capitalization of land use. As a result, the level of efficiency of land resource management, the quality of land planning design, and the implementation of innovations increase with significant cost savings; 4) The impact of automation on the development of land planning science and education.

Ключові слова: інженер землепорядник, штучний інтелект, AI-консультант, AI асистент, інтелектуальний агент, архітектура AI-консультанта.

Key words: land planner engineer, artificial intelligence, AI consultant, AI assistant, intelligent agent, AI consultant architecture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зростання чисельності населення планети, яка, за прогнозами, до 2050 року досягне 10 млрд. чоловік, чинить значний тиск на сільськогосподарський сектор, вимагаючи збільшення виробництва сільськогосподарських культур та підвищення врожайності. Для вирішення проблеми нестачі продовольства існує два можливі підходи: розширення землекористування та перехід до великомасштабного землеробства або впровадження інноваційних методів та використання технологічних досягнень для підвищення продуктивності на існуючих сільськогосподарських угіддях.

Сучасний сільськогосподарський ландшафт розвивається в різних інноваційних напрямках, зіштовхуючись із численними перешкодами на шляху до досягнення бажаної продуктивності — обмеженість земельних угідь, нестача робочої сили, зміна клімату, екологічні проблеми, зниження родючості ґрунту тощо. Сільське господарство, в тому числі фермерство, безумовно, пройшло довгий шлях з часів ручних плугів та кінних машин. Щосезону приносить нові технології, спрямовані на підвищення ефектив-

ності та отримання максимального врожаю. Однак як окремі фермери, так і світові агрокомпанії часто не беруть до уваги можливості, які відкриває штучний інтелект у сільському господарстві для підвищення ефективності використання земель.

Ще недавно слова "штучний інтелект", "сільське господарство", "землекористування", "землепорядкування" в одній пропозиції могли здатися дивним поєднанням. Адже, як сільське господарство так землепорядкування, протягом тисячоліть були основою людської цивілізації, забезпечуючи життєвий простір та їжу і сприяючи економічному розвитку. Проте інноваційні ідеї виникають у кожній галузі, і сільське господарство, і організація використання та охорони земель, і землепорядкування, не є винятком. В останні роки світ став свідком стрімкого розвитку сільськогосподарських, геопросторових, вимірювальних та проєктних технологій, що спричинило революційну зміну методів як ведення сільського господарства так і землепорядкування. Ці інновації стають все більш важливими, оскільки такі глобальні проблеми, як зміна клімату, зростан-

ня населення та нестача ресурсів, загрожують стійкості продовольчої системи та екосистем землекористування. Впровадження штучного інтелекту вирішує багато проблем і допомагає зменшити багато недоліків традиційного землевпорядкування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є формулювання поняття, сутності та моделі створення AI-консультанта (AI -асистента) — інженера-землевпорядника за його функціями як управлінця, проектувальника, викладача та науковця.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статтях "Наукові засади концепції створення блокчейн системи землевпорядкування територіальних громад в Україні", "Інновації у галузі землекористування та землевпорядкування: штучний інтелект та ефективність інновацій" нами обґрунтовано логічно-змістовну схему децентралізованої архітектури застосування блокчейн системи землевпорядкування та констатовано, що станом на 2026 рік інтеграція штучним інтелектом (ШІ), великих даних та блокчейну сформувала новий перелік найбільш ефективних інновацій у землекористуванні та землевпорядкуванні, що базуються на показниках економічної вигоди, швидкості впровадження та впливу на сталий розвиток [1, 2].

Пошук відповідної геопросторово-землевпорядно-планувальної платформи ШІ не повинен нагадувати блукання в лабіринті. Однак для фахівців з продуктів та технічних директорів вибір рішень, що забезпечують баланс між продуктивністю та зручністю використання ШІ, часто стає найбільшою проблемою при впровадженні геолокаційного інтелекту (Location intelligence (LI)). Розрив між тим, що обіцяє геопросторовий ШІ, і тим, що він надає, часто зводиться до одного вирішального фактора: якості та доступності, які як дані навчання важливі. Без правильно анотованих, різноманітних наборів даних навіть найскладніші моделі ШІ не можуть забезпечити точні результати.

Геопросторово-землевпорядно-планувальний ШІ поєднує штучний інтелект з географічними даними для аналізу, інтерпретації та прогнозування закономірностей у фізичних просторах екосистем землекористування, суспільства та економіки. Уявіть, що машини отримують можливість розуміти наш світ так само, як

люди: розпізнавати земельні ділянки та земельні поліпшення, відстежувати зміни довкілля екосистем землекористування, оптимізувати маршрути та виявляти закономірності, на виявлення яких вручну в аналітиків пішли б місяці.

Але чого більшість людей не усвідомлює: "ШІ" гарний рівно настільки, наскільки хороші дані, які ви йому надаєте. Геопросторово-землевпорядно-планувальній системі ШІ потрібні тисячі, а іноді й мільйони, точно розмічених зображень, щоб відрізнити земельну ділянку і житловий будинок на ній від комерційного комплексу або відстежувати закономірності вирубування лісів на великих лісових територіях.

Традиційні геопросторово-землевпорядні проекти стикаються з труднощами, коли нам потрібні анотовані дані у великому масштабі. Ручне анотування супутникових знімків — стомлюючий і дорогий процес, до того ж схильний до невідповідностей. Один супутниковий знімок високої роздільної здатності може містити тисячі об'єктів, що потребують маркування: земельні угіддя, дороги, будівлі, зони рослинності, водойми — і для цього потрібні як технічні навички, так і землевпорядні знання.

Це вузьке місце історично робить геопросторово-землевпорядні рішення ШІ складними та недоступними для багатьох організацій. Найбільш зручні платформи сьогодні вирішують цю проблему, надаючи попередньо анотовані набори даних або послуги анотації, які зроблять всю важку роботу за інженера-землевпорядника.

Перш ніж заглиблюватися в конкретні рішення, необхідно визначитися, що насправді означає зручність для користувача в даному контексті. По-справжньому доступна геопросторово-землевпорядно-планувальна ШІ-платформа має пропонувати такі можливості:

1) інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, які потребують тривалого навчання роботі з ГІС;

2) попередньо навчені моделі для найпоширеніших завдань, таких як землевпорядне планування, землеустрій, земельний моніторинг, земельний облік, оцінка земель, земельних ділянок та землекористування, оцінка ефективності управління земельними ресурсами. Відповідно не доведеться розробляти все з нуля;

3) якісні навчальні дані, які вже анотовані та готові до використання, або служби анотування, які візьмуть на себе важку ручну чи напівавтоматизовану роботу;

4) гнучка інтеграція з вашими поточними робочими процесами та технологічним стеком.

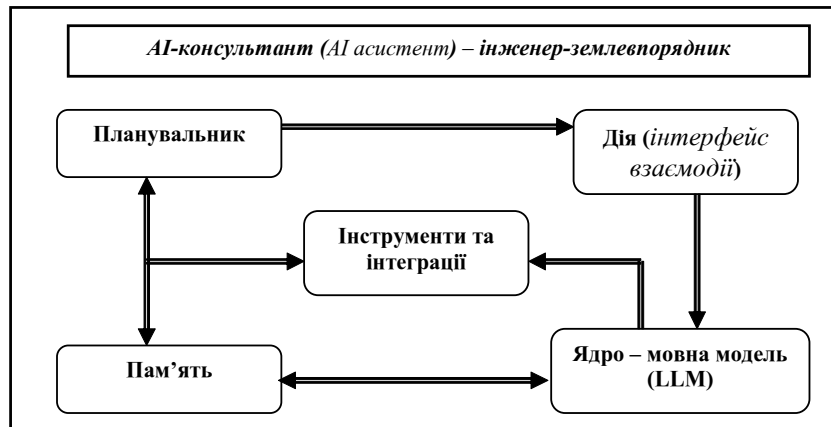


Рис. 1. Логічно-змістовна схема архітектури AI-консультанта інженера-землевпорядника

Рішення повинне відповідати землевпорядним процесам, а не змушувати перебудовувати все.

5) масштабованість, яка зростає разом із потребами у галузі землекористування і землевпорядкування без експоненційного збільшення витрат чи складності;

6) зрозуміла землевпорядна документація та підтримка, тому що навіть найкращий платформі потрібні гарні посібники та чуйна допомога, коли інженер-землевпорядник застряг;

7) оперативний пошук інновацій у галузі землекористування і землевпорядкування для їх реалізації в проектних чи управлінських рішеннях.

AI-консультант (AI асистент) — інженер-землевпорядник. допомагає розібратися в ключових завданнях, сучасних підходах та інструментах, що використовуються фахівцями у галузі земельних відносин та використання і охорони земель (нами використовується термін "галузь землекористування і землевпорядкування"). AI-асистент інженер-землевпорядник використовує передові алгоритми штучного інтелекту для обробки запитів та надання точних, актуальних і корисних відповідей у галузі земельних відносин та використання і охорони земель. AI-консультант (AI асистент) як інтелектуальний агент або AI-агент, це автономний *agent* AI — як система на базі штучного інтелекту, здатна отримати від користувача ціль чи питання, розділити їх на підзавдання, самостійно аналізувати дані, приймати рішення та взаємодіяти з цифровим середовищем для досягнення заданих цілей, а також використовуючи різні інструменти, наприклад API-Application Programming Interface — інтерфейс програмування застосунків, веб-інтерфейси, бази даних та інші служби, що виконують певні дії без втручання людини. API — це посередник між програ-

мами, який задає правила "спілкування". Тому в його назві закладено поняття "інтерфейс" — межа між об'єктами. Одній програмі не важливо, як працює інша. Розробники просто користуються інтерфейсом: надсилають запит і отримують зворотну відповідь. Такий інтелектуальний агент функціонує без безпосереднього втручання людини, адаптується до змін середовища бази даних та використовує вбудовану логіку (рис. 1).

Як видно із рис. 1 "розум" архітектури AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника включає такі компоненти:

1) ядро — мовна модель (LLM) як інтелектуальна основа (мозок) агента, що забезпечує розуміння запитів, генерацію тексту, пояснень, рішень. Із її використанням агент здатен аналізувати вхідні дані або формувати дії.

2) інструменти та інтеграції як "функції" агента дозволяють виконувати конкретні операції: звертатися до вебсайтів, баз даних, сторонніх сервісів.

3) пам'ять існує двох видів: а) короткочасна пам'ять (*short-term memory*) як те, що зберігається під час однієї сесії: виконані дії, останні повідомлення, проміжні висновки; б) довгострокова пам'ять (*long-term memory*) як знання, які накопичуються з досвідом: попередні задачі, бази знань, структуровані векторні сховища;

4) планувальник це частина системи, яка формує порядок дій. Він "каже", що зробити, перевіряє чи правильний крок було обрано, чи потрібно переформулювати запит, чи потрібно зібрати більше даних або переключитися на інший підхід;

5) інтерфейс взаємодії як канал, через який агент взаємодіє зі світом. Наприклад: Web-браузер (як у AutoGPT або OpenAI Operator), ко-

мандний рядок, API з'єднання (через Make або віртуальний комп'ютер із вікнами, як у Claude 3.5 "Sonnet").

Разом з тим, між AI-консультантом (чи асистентом) і AI-агентом є відмінності, які заключаються в тому, що обидві технології призначені для підтримки людей, вони в основному відрізняються своєю функціональною, самостійністю та шириною застосування. AI-консультант (чи асистент) розробляється для того, щоб діяти як інтерактивний інтерфейс між людьми та технологіями. Ці системи ґрунтуються на реактивному інтелекті, а це означає, що вони чекають, коли людські записи стануть активними. AI-агент розробляється таким чином, щоб він міг самостійно переслідувати цілі та приймати рішення без необхідності постійних входів або інструкцій користувача.

Таким чином, AI-консультант (чи асистент) інженера-землевпорядника може здійснювати дії як AI-інтелектуальний агент, зокрема:

- планування — розбивати складне завдання на окремі завдання, визначати послідовність або пріоритети щодо аналізу даних, прийняття рішення та взаємодії з цифровим середовищем;

- використання контексту і пам'яті — зберігати стан, історію або пам'ять про попередні кроки для створення послідовних стратегій;

- інтегрування з інструментами щодо виклику API (інтерфейс застосунків програмування, веб-інтерфейсів, баз даних та інших служб), роботи з інтернетом, базами даних, надсилання електронної пошти, запуску кодів;

- застосовування механізму перевірки, корекції помилок, ухилення від нескінченних циклів;

- застосовування налаштування безпеки та контролю щодо обмеження дії, проведення аудиту, контролю ризиків інтеграцій.

Враховуючи, що згідно статті 1 закону України "Про землеустрій" землевпорядна діяльність за функціональним змістом може бути як "наукова, технічна, виробнича та управлінська діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, що здійснюється при землеустрої" [3]. Це обумовлює формування різної архітектури AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника. Зокрема:

- 1) AI-консультант інженера-землевпорядника управлінця системи Держгеокадастру;

- 2) AI-консультант інженера-землевпорядника управлінця системи територіальних громад;

- 3) AI-консультант інженера-землевпорядника проектувальника (виробничника);

- 4) AI-асистент землевпорядника викладача вищих освітніх закладів;

- 5) AI-асистент землевпорядника науковця.

Для розуміння відмінностей між різними архітектурами AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника залежно від виконуваних функцій приведемо приклади архітектур: LangChain, HuggingGPT та Devin (Cognition Labs).

LangChain [4] це фреймворк, який дозволяє побудувати кастомного агента "з нуля". Його архітектура передбачає: 1) вибір ядра — мовної моделі (LLM) — GPT-4, Claude тощо; 2) підключення інструментів (toolset); 3) опис логіки — яку методику використовувати: ReAct, Tree of Thought, або іншу; 4) додавання пам'яті (інтеграція з векторними базами); 5) створення маршруту дій агента (agent executor). Така архітектура дозволяє створювати складні ланцюжки дій і керувати ними на основі даних, які змінюються в реальному часі. Наприклад, AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника може почати з того, що зробить запит у Google, потім сформує таблицю з результатами і відправить її через email.

HuggingGPT (від Microsoft Research) [5] — це AI-агент, який поєднує кілька моделей для вирішення комплексних задач. Ядро — мовної моделі (LLM) — GPT-4 виступає як координатор і делегує підзадачі до вузькоспеціалізованих моделей з HuggingFace. Зокрема: 1) для обробки зображення — модель Vision Transformer; 2) для перекладу — MarianMT; 3) для генерації тексту — BLOOM. Відповідно, таке рішення імітує роботу команди, де є головним є ядро — мовної моделі (LLM) та спеціалісти — вузькі моделі. Це дозволяє AI-агенту справлятися з багатоформатними запитамі: "розпізнай, що на зображенні, опиши англійською, перекласти українською і надіслати у Telegram".

Навчальні агенти Devin AI (Cognition Labs) — це ще один рівень складності. Вони вміють вчитися на досвіді, накопичувати знання, оновлювати стратегії дій та покращувати свою продуктивність з часом. Механізм навчання може бути різним: від простої оцінки успіху дії до повноцінного глибинного навчання або навчання з підкріпленням. Devin AI — це повністю автономний розробник програмного забезпечення зі штучного інтелекту від Cognition Labs [6]. Devin (Cognition Labs) це AI-агент-програміст,



Рис. 2. Логічно-змістовна схема системи AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника за функціональним розподілом діяльності

який вміє самостійно писати код, тестувати, виправляти помилки. Він запам'ятовує успішні патерни і використовує їх у майбутніх проєктах.

Відповідно, логічно-змістовна схема системи AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника за функціональним розподілом діяльності може мати вид (рис. 2).

Таким чином, кожен із перелічених функціональних інтелектуальних агентів — це окремий крок у розвитку цифрових виконавців та створення системи AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника. Від демо-рішень для ентузіастів до професійних інструментів для автоматизації управління земельними ресурсами та землевпорядного проектування розвитку землекористування — ШІ-агенти стали реальним і доступним інструментом 2026—2030 років. І це лише початок. Наступний етап — створення власних інтелектуальних агентів, адаптованих під конкретні завдання. І в цьому вам допоможе саме знання про їхню логіку, можливості та обмеження.

Адже, рішення на основі AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника це:

1) сучасний світ суцільних даних. Організації, що працюють у галузі землекористування та землевпорядкування, використовують дані для отримання точних відомостей про кожну земельну ділянку, процес організації використання і охорони земель, екосистеми землекористування — від розуміння

кожного гектара поля до моніторингу всього ланцюжка виробництва продукції та отримання глибоких даних про процес формування врожайності. Прогностична аналітика на основі AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника вже прокладає собі шлях до підвищення ефективності використання земель;

2) штучний інтелект у галузі землекористування та землевпорядкування може допомогти дослідити стан ґрунту і земель для збирання інформації, відстежувати зміни та давати рекомендації щодо нових технологій як використання земель так і проектування розвитку землекористування. Програмне забезпечення управління земельними ресурсами підвищує їх використання, охорону та відновлення дозволяючи землевпорядникам і землекористувачам приймати більш зважені рішення на кожному етапі землевпорядного та управлінського процесу у галузі землекористування та землевпорядкування;

3) Застосування AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника дозволяє у режимі реального часу отримувати інформацію про стан та оцінку ефективності використання земель як унікального природного активу та визначати, які ділянки потребують змін та новацій щодо земельних поліпшень. Інноваційні методи землевпорядкування, такі як нетрадиційне землекористування також дозволяють знизити землеємність, підвищити екологізацію

та капіталізацію землекористування. В результаті підвищується рівень ефективності управління земельними ресурсами, якість землевпорядного проектування, реалізація новацій за значної економії коштів;

4) Вплив автоматизації на розвиток землевпорядної науки і освіти.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, що створення AI-консультанта (чи асистента) інженера-землевпорядника може дозволити здійснювати дії як AI-інтелектуальний агент, зокрема: планування — розбивати складне завдання на окремі завдання, визначати послідовність або пріоритети щодо аналізу даних, прийняття рішення та взаємодії з цифровим середовищем; використання контексту і пам'яті — зберігати стан, історію або пам'ять про попередні кроки для створення послідовних стратегій; інтегрування з інструментами щодо виклику API (інтерфейс застосунків програмування, веб-інтерфейсів, баз даних та інших служб), роботи з інтернетом, базами даних, надсилання електронної пошти, запуску кодів; застосовування механізму перевірки, корекції помилок, ухилення від нескінченних циклів; застосовування налаштування безпеки та контролю щодо обмеження дії, проведення аудиту, контролю ризиків інтеграцій.

Також, обґрунтовано необхідність формування різної архітектури AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника. Зокрема: 1) AI-консультант інженера-землевпорядника управління системи Держгеокадастру; 2) AI-консультант інженера-землевпорядника управління системи територіальних громад; 3) AI-консультант інженера-землевпорядника проєктувальника (виробничника); 4) AI-асистент землевпорядника викладача вищих освітніх закладів; 5) AI-асистент землевпорядника науковця. Відповідно розроблено логічно-змістовну схему системи AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника за функціональним розподілом діяльності

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у технологічній розробці AI-консультанта (асистента) інженера-землевпорядника та їх інституціонального середовища.

Література:

1. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Наукові засади концепції створення блокчейн системи землевпорядкування

територіальних громад в Україні. Ефективна економіка. 2026. No 1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8798/8938>

2. Третяк А. М., Третяк В. М., Третяк Р. А., Ляшинський В. Б. Інновації у галузі землекористування та землевпорядкування: штучний інтелект та ефективність інновацій. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. с. 55—60.

3. Закон України "Про землеустрій". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> (дата доступу 10.02.2026).

4. Ship reliable agents. Електронний ресурс: <https://www.langchain.com/>

5. HuggingGPT: Solving AI Tasks with ChatGPT and its Friends in Hugging Face. Електронний ресурс: <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/hugginggpt-solving-ai-tasks-with-chatgpt-and-its-friends-in-hugging-face/>

6. Devin AI. Електронний ресурс: <https://prototypo.io/toolbox/devin-by-cognition-labs>

References:

1. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. and Kapinos, N. (2026), "Scientific principles of the concept of creating a blockchain system for land management of territorial communities in Ukraine", Effective economy, vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8798/8938> (Accessed 05 Feb 2026).

2. Tretiak, A., Tretiak, V., Tretiak, R. and Lyashinsky, V. (2026), "Innovations in the field of land use and land management: artificial intelligence and the effectiveness of innovations", Investments: practice and experience, vol. 3, pp. 55—60.

3. 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 10 Febr. 2026).

4. LangChain (2026), "Ship reliable agents", available at: <https://www.langchain.com/> (Accessed 05 Feb 2026).

5. Microsoft (2023), "HuggingGPT: Solving AI Tasks with ChatGPT and its Friends in Hugging Face", available at: <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/hugginggpt-solving-ai-tasks-with-chatgpt-and-its-friends-in-hugging-face/> (Accessed 05 Feb 2026).

6. Prototypo (2026), "Devin AI", available at: <https://prototypo.io/toolbox/devin-by-cognition-labs> (Accessed 05 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 20.02.26

Процеженовано / Revised: 26.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 502.33:330.131

Є. В. Мішенін,
 д. е. н., професор,
 Інститут агроекології і природокористування НААН
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1597-3270>
 М. Я. Височанська,
 д. е. н., старший дослідник,
 Інститут агроекології і природокористування НААН
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2116-9991>
 О. І. Боцула,
 к. е. н., старший дослідник,
 Інститут агроекології і природокористування НААН
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7047-0102>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.25

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА СТАНУ ВОДНИХ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Ye. Mishenin,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
 M. Vysochanska,
 Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,
 Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
 O. Botsula,
 PhD in Economics, Senior Researcher,
 Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

ECONOMIC ASSESSMENT OF THE STATE OF AQUATIC ECOSYSTEMS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY

У сучасних умовах трансформаційних процесів у системі природокористування України особливої ваги набуває підвищення ефективності управління водними ресурсами та збереження водних екосистем, які є базовою складовою екологічної безпеки та соціально-економічного розвитку, а також забезпечення життєдіяльності та здоров'я населення. Безумовно це позначається і на еколого-економічних аспектах продовольчої безпеки, оскільки водні екосистеми є важливою складовою її ресурсно-відворювального забезпечення. Водночас сучасний стан їх використання та охорони характеризується фрагментарністю управлінських рішень, недостатнім рівнем упровадження інноваційних підходів, обмеженим застосуванням інтегрованого басейнового принципу, дефіцитом фінансових ресурсів і слабкою координацією між зацікавленими сторонами. Мета роботи — поглиблення теоретичних і прикладних підходів до економічної оцінки стану водних ресурсів та водних екосистем України, а також визначення пріоритетних напрямів їх збалансованого розвитку та управління у контексті забезпечення продовольчої безпеки. Встановлено, що водний потенціал України є значним чинником соціально-економічного розвитку, однак його реалізація можлива лише за умов упровадження ефективних механізмів управління на засада збалансованого розвитку. Проведений аналіз інноваційності водогосподарювання дав змогу виявити ключові бар'єри впровадження сучасних еколого-економічних інструментів, зокрема цифрових систем моніторингу водного стану, технологій раціонального водокористування в аграрному секторі, природоорієнтованих рішень з відновлення екосистем, водоощадних та енергоефективних методів регулювання водного балансу у контексті забезпечення продовольчої безпеки.

Обґрунтовано доцільність формування науково-методичних засад оцінювання водних ресурсів України із застосуванням еколого-економічного підходу, який передбачає аналіз водного балансу, визначення екосистемних послуг, використання вартісних методів оцінки та інших інструментів для комплексного визначення екологічної, економічної та продовольчої значущості водних ресурсів. Констатовано, що застосування еколого-економічних підходів є дієвим інструментарієм для оцінки ефективності використання водних ресурсів як фактора забезпечення продовольчої безпеки, а також формування обґрунтованих управлінських рішень, які враховують екологічні наслідки в аграрному секторі та стан здоров'я населення.

In the current context of transformational processes in Ukraine's natural resource management system, increasing the efficiency of water resources management and conserving aquatic ecosystems is of particular importance, as these constitute a fundamental component of environmental security, socio-economic development, and the sustenance of human life. Aquatic ecosystems possess significant potential to meet economic needs, maintain biodiversity, deliver ecosystem services, and enhance the adaptive capacity of territories to climate change. At the same time, the current state of their use and protection is characterized by fragmented management decisions, an insufficient level of implementation of innovative approaches, limited application of the integrated river basin principle, a shortage of financial resources, and weak coordination among stakeholders.

Under such conditions, research into the innovative component of water resources and aquatic ecosystem management becomes especially relevant, as it determines the level of their environmental resilience, efficiency of use, and compliance with the principles of sustainable development. An analysis of innovation capacity makes it possible to identify key barriers to the implementation of modern instruments, including digital water monitoring systems, technologies for rational water use, nature-based solutions for ecosystem restoration, and water-saving and energy-efficient methods of regulating water balance. At the same time, an insufficient level of scientific and methodological support, limited state assistance, and the absence of effective mechanisms for interaction between management authorities, research institutions, and water users constrain the innovative development of this sector.

Water resources play a crucial role in meeting the needs of the population, ensuring the functioning of the industrial sector, supporting the development of agriculture, and maintaining the stability of natural ecosystems. However, increasing anthropogenic pressure, degradation of water quality, and the impacts of climate change significantly complicate the processes of rational use and protection of water resources. It has been established that Ukraine's water potential is a significant factor in socio-economic development; however, its effective realization is possible only under conditions of implementing efficient management mechanisms based on the principles of sustainable development. The expediency of forming scientific and methodological foundations for the assessment of Ukraine's water resources using an environmental and economic approach is substantiated. This approach involves the analysis of water balance, identification of ecosystem services, application of monetary valuation methods, and other tools for a comprehensive determination of the environmental and economic significance of water resources. A comparative analysis of achievement indicators was carried out. The results obtained indicate that the application of environmental and economic approaches is an effective toolkit for assessing the value of water resources and for forming sound management decisions that take into account not only economic feasibility but also environmental consequences and impacts on public health.

Ключові слова: водні екосистеми, еколого-економічна оцінка, інтегроване управління водними ресурсами, інноваційні підходи, екологічна та продовольча безпека, інвестиції у водний сектор, еколого-економічні та кліматичні фізики.

Key words: water resources, aquatic ecosystems, environmental and economic assessment, water resources management, ecosystem services, sustainable development, resource efficiency, innovative approaches, river basin management, environmental security, investment in the water sector, climate change, ecosystem restoration, water policy.

ВСТУП

У контексті глибоких соціально-економічних трансформацій та інтеграції України у європейський і світовий простір збалансованого розвитку особливого значення набуває ефективне управління водними ресурсами та збереження водних екосистем як стратегічної складової продовольчої та екологічної безпеки держави. Водні ресурси відіграють визначальну роль у забезпеченні життєдіяльності та здоров'я населення, функціонуванні промисловості, сільського господарства та продовольчо-

го комплексу в цілому, підтриманні біорізноманіття, формуванні екосистемних послуг і зміцненні соціально-економічного потенціалу територій.

Попри наявність значного природного потенціалу та розвинутої мережі поверхневих і підземних вод, сучасний стан водних ресурсів України характеризується високим рівнем антропогенного навантаження, погіршенням якості питної води, фрагментарністю управлінських рішень і недостатнім упровадженням інтегрованих підходів до охорони та відновлен-

ня водних екосистем. Значна частина водних об'єктів перебуває у незадовільному екологічному стані, а наявні системи водокористування залишаються ресурсо- та енерговитратними, що негативно позначається на екологічній стійкості та економічній ефективності водного сектору [1].

У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів у сфері управління водними ресурсами та водними екосистемами, здатних забезпечити їх модернізацію, раціональне використання, збереження природного потенціалу та адаптацію до екодеструктивних та кліматичних змін. "Водна стратегія України на період до 2050 р." актуалізує проблематику якості питної води та здоров'я населення, а також зменшення екологічних та кліматичних ризиків у сільському господарстві [2]. Інноваційність у цій сфері охоплює застосування цифрових систем моніторингу водного стану, басейнових моделей управління, природоорієнтованих рішень з відновлення екосистем, водо- та енергоощадних технологій (зокрема, у сільському господарстві), а також сучасних інструментів економічної оцінки екосистемних послуг.

Водночас недостатній рівень фінансування, обмежені інвестиційні можливості, недосконалість нормативно-правового забезпечення, слабка взаємодія між органами державного управління, науковими установами та водокористувачами стримують розвиток інноваційних процесів у сфері водних ресурсів. Це зумовлює необхідність проведення комплексного аналізу сучасного стану управління водними ресурсами та водними екосистемами України, а також розроблення еколого-економічних інструментів оцінки їх стану, цінності та потенціалу для різних секторів економіки. Реалізація такого комплексного підходу сприятиме формуванню обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню екологічної та економічної ефективності водного сектору, зокрема в аграрному секторі, а також забезпеченню його відповідності євроінтеграційним пріоритетам і глобальним кліматичним викликам. Важливо зробити акцент на тому, що взаємозв'язок між водними ресурсами та продовольчою безпекою є фундаментальним, оскільки на аграрний сектор припадає близько 70% усього світового забору прісної води. Сьогодні цей зв'язок стає критичним через зміну клімату та зростання населення планети, а також екологічно небезпечне сільське господарство. Це обумовлює доцільність дослідження еколого-економічних проблем водокористування і в контексті забезпечення продовольчої безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні засади еколого-економічного оцінювання природно-ресурсного потенціалу України знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Фурдичка, О. Дребот та Н. Паляничко [3]. Питання формування та впровадження моделей інтегрованого управління водними ресурсами з урахуванням принципів сталого водокористування та екологічних обмежень у різних секторах економіки досліджувалися у наукових роботах Л. Левковської, В. Мандзика та О. Митрофанової [4, 5]. Актуальні проблеми раціонального використання, охорони й відновлення водних ресурсів на регіональному рівні, зокрема у межах Волинської області, розкрито у працях Я. Мольчака, І. Мисковець та Л. Горбач [1]. Оцінюванню екологічної ефективності водорегулювання осушуваних земель в аспекті забезпечення продовольчої безпеки України в умовах кліматичної мінливості присвячені дослідження Р. Коптюка, А. Рокочинського та П. Волка [6].

Деякі аспекти концепції платежів за послуги екосистем досліджувалися у працях Є. Мішеніна та Н. Дегтярь [7]. Проблеми підвищення ефективності оцінювання водних активів і структуру платежів за використання ресурсів та послуг водних екосистем розглянуто В. Колмаковою та О. Боцулою [8].

Водночас аналіз сучасних наукових праць і фахових публікацій у межах обраної проблематики свідчить про наявність низки недостатньо опрацьованих аспектів, зокрема щодо формування та впровадження економічно обґрунтованих механізмів оцінювання стану водних екосистем. При цьому актуалізується проблематика оцінки водних екосистем як фактора забезпечення продовольчої безпеки.

МЕТА РОБОТИ

Мета роботи — обґрунтування теоретичних і прикладних підходів до економічної оцінки стану водних ресурсів та водних екосистем України, а також визначення пріоритетних напрямів їх збалансованого розвитку та управління у контексті забезпечення продовольчої безпеки.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу процесів управління, відтворення та ефективного використання водних ресурсів і функціонування водних екосис-

тем. У роботі використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері еколого-економічної оцінки природних ресурсів, управління водними ресурсами, методології забезпечення продовольчої безпеки, а також чинні законодавчі й нормативно-правові акти України та міжнародні документи у сфері водної політики.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний — для формування теоретичних узагальнень, систематизації підходів до оцінки водних ресурсів та обґрунтування висновків; монографічний — для вивчення наукових концепцій і практичного досвіду управління водними ресурсами, реалізації інтегрованого басейнового підходу та впровадження інноваційних інструментів у сфері водокористування; конкретно-історичний — для аналізу ретроспективи розвитку системи водокористування та охорони водних ресурсів в Україні; порівняльний — для оцінки стану та ефективності управління водними ресурсами за різними організаційно-економічними умовами, а також для зіставлення показників України з відповідними індикаторами інших країн; економіко-статистичний — для аналізу динаміки, структури та тенденцій використання водних ресурсів; розрахунково-конструктивний — для обґрунтування показників еколого-економічної оцінки водних ресурсів і водних екосистем; графічний — для наочного подання результатів дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

На сучасному етапі розвитку водогосподарський комплекс України функціонує в умовах посилення природно-кліматичних, соціально-економічних, продовольчих та інституційних викликів. Протягом останніх двох десятиліть спостерігається стійка тенденція до скорочення водоспоживання, що зумовлено демографічними змінами, трансформацією структури економіки та зниженням водоемності виробництва. Обсяги забору води з природних джерел у 2022—2023 рр. знизилися до 5—6 млрд м³ на рік, а скидання зворотних (стічних) вод — до менш ніж 5 млрд м³, однак зменшення антропогенного навантаження не призвело до відповідного покращення якісного стану водних ресурсів [8].

Екологічний стан значної частини поверхневих і підземних водних об'єктів залишається незадовільним, що проявляється у погіршенні гідрохімічних і гідробіологічних показників, накопиченні забруднюючих речовин та обме-

женому доступі населення до безпечної питної води. Додатковим дестабілізуючим чинником виступають кліматичні зміни, які зумовлюють зростання частоти посух, порушення природного стоку річок та підвищення ризиків регіонального водного дефіциту. Все це безумовно впливає і на екологічно збалансовану продовольчу безпеку, оскільки водні ресурси певною мірою визначають її ресурсно-відтворювальне забезпечення [9].

У цьому контексті особливої актуальності набуває досягнення Цілі сталого розвитку 6 "Чиста вода та належні санітарні умови", що передбачає забезпечення інтегрованого управління водними ресурсами та покращення якості водних екосистем. Водночас імплементація положень водної рамкової директиви ЄС (2000/60/ЄС) вимагає переходу до басейнового принципу управління та комплексної еколого-економічної оцінки стану водних масивів, що є ключовою передумовою євроінтеграції водної політики держави [10].

Україна належить до малозабезпечених водними ресурсами країн Європи (111-місце у світі), а також з підвищеною водоемністю економіки, що свідчить про структурні диспропорції у використанні водних ресурсів та недостатню ефективність водокористування порівняно з країнами Європейського Союзу. Незважаючи на загальне скорочення обсягів забору води з природних джерел, екологічний стан водних екосистем та якість води не демонструють пропорційного покращення. Певний дефіцит води в окремих регіонах, зумовлений зміною клімату, забрудненням та воєнними діями, прямо загрожуює продовольчій безпеці та процесам екологізації сільському господарству. Для запобігання кризових ситуацій необхідне впровадження агроекологічних практик, модернізація зрошувальних систем та захист водних об'єктів.

За даними Державної служби статистики України та національного моніторингу досягнення Цілі сталого розвитку 6, упродовж 2015—2019 рр. загальний забір води з природних водойм коливався в межах 9—11 млрд м³ на рік. Починаючи з 2020 року спостерігається стійка тенденція до зменшення цього показника, а у 2022 році він скоротився до 4,88 млрд м³, що було зумовлено як економічним спадом, так і воєнними діями та руйнуванням водогосподарської інфраструктури. У 2023 році зафіксовано незначне відновлення водозабору — до 5,67 млрд м³, однак цей рівень залишається суттєво нижчим за докризові значення [12—13].

Аналіз динаміки показників за 2015—2024 рр. свідчить про виразну тенденцію до зниження

обсягів забору води з природних водних ресурсів та скидання зворотних вод у поверхневі водні об'єкти, а також про істотне скорочення водоемності ВВП.

У 2015—2019 рр. обсяги забору води залишалися відносно стабільними з максимумом у 2018 р. (понад 11 млрд м³), після чого з 2020 р. фіксується стійка низхідна динаміка. У 2022—2024 рр. відбулося різке скорочення водокористування, і в 2024 р. обсяг забору води зменшився майже вдвічі порівняно з докризовими значеннями. Аналогічна тенденція простежується щодо скидання у поверхневі водні об'єкти: після відносної стабільності у 2015—2020 рр. показник суттєво знизився у 2022—2024 рр., досягнувши мінімального значення у 2024 р.

Показник водоемності ВВП демонструє послідовне та системне зменшення протягом усього періоду: з понад 23 м³/1000 грн у 2015 р. до менш ніж 3 м³/1000 грн у 2024 р. Така динаміка свідчить про підвищення водної ефективності економіки, структурні зрушення у напрямі менш водомістких видів діяльності та/або скорочення обсягів виробництва у водоінтенсивних секторах.

Отже, загальна тенденція характеризується зменшенням антропогенного навантаження на водні ресурси та зростанням ресурсної ефективності. Водночас інтерпретація різкого падіння показників у 2022—2024 рр. потребує врахування впливу зовнішніх шоків та структурних змін в економіці, що могли істотно трансформувати обсяги водокористування незалежно від суто технологічних чинників [12].

Контент продовольчої безпеки визначається рівнем ефективності використання води в

аграрній сфері та наявністю природної вологості, особливо за умов еколого-економічних та кліматичних ризиків, на які істотно впливають такі чинники:

- незадовільний технічний стан та зношеність водогосподарської інфраструктури (зокрема, зрошувальних систем);

- порушення технологічних процесів водопостачання і водовідведення, що призводить до зниження їхньої функціональності;

- висока енергоемність транспортування води та значні втрати води в мережах через непродуктивні витрати;

- недотримання стандартів якості води та екологічних вимог, що погіршує стан водних об'єктів;

- застосування неефективних технологій вирощування сільськогосподарських культур, що збільшує потребу в зрошенні;

- скорочення державних видатків на підтримку водогосподарських заходів;

- відсутність дієвих механізмів державної підтримки та недостатні умови для залучення кредитів й інвестицій у розвиток зрошувальних систем.

Ситуація у водному господарстві України ускладнилася внаслідок анексії Криму та триваючого збройного конфлікту на сході країни, що призвело до руйнування водної інфраструктури та погіршення водозабезпечення населення й інших користувачів водних ресурсів. На цьому фоні відзначається зростання ризиків водної безпеки, зокрема у регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій. Дефіцит водних ресурсів суттєво впливає на регіональні системи зрошувального землеробства і, таким чином, може визначати особливості розвитку сільських територіальних громад. Для забезпе-

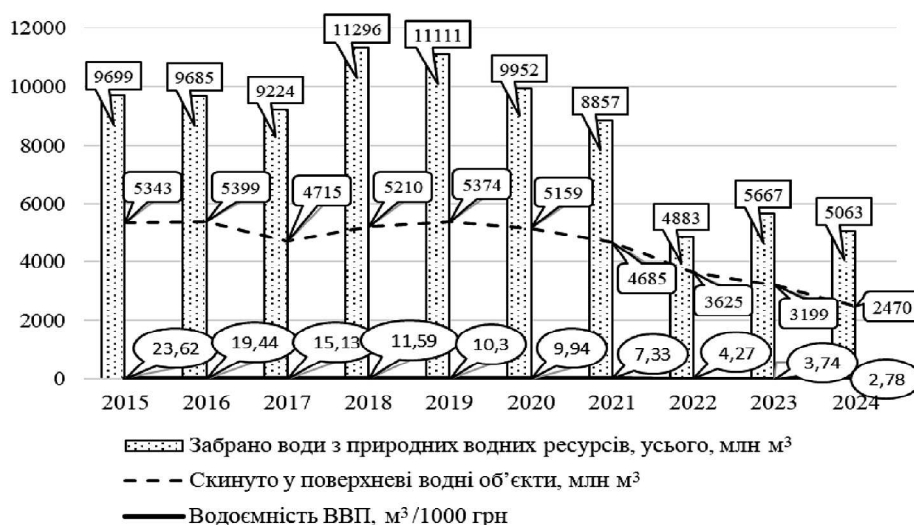


Рис. 1. Динаміка водокористування в Україні за 2015—2023 рр.

Джерело: [12—15].

чення продовольчої безпеки людство має перейти до концепції "Більше врожаю на кожную краплю".

Основні стратегічні орієнтири реалізації цієї концепції такі:

- точне зрошення: використання крапельного поливу;

- виведення сортів рослин, що потребують менше вологи або витримують засоленість ґрунтів;

- повторне використання: очищення стічних вод для технічних потреб агросектору;

- цифровізація зрошувальних систем.

Однією з основних причин тривалого погіршення стану водогосподарської сфери є недостатня ефективність управління водними ресурсами, зумовлена відсутністю системності в державній політиці та недосконалою інституційною структурою. Зокрема, проблемними є такі питання:

- відсутність єдиної державної політики у сфері водокористування та відсутність одного незалежного центрального органу, який би координував розробку та реалізацію водної стратегії;

- недостатнє розмежування повноважень між органами, що відповідають за управління ресурсами, та організаціями, які надають послуги з водопостачання й водовідведення;

- невизначеність ролі та повноважень басейнових рад, що знижує ефективність їх діяльності;

- недостатня нормативно-правова та організаційна база для залучення водокористувачів до процесів управління на різних ієрархічних рівнях господарювання.

У зв'язку з глибокими структурними змінами в економіці України за роки незалежності, стає необхідним впровадження нових, ефективних підходів до управління водним сектором, орієнтованих на кращі міжнародні практики та адаптованих до сучасних викликів.

У Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна" уряд окреслив ключові показники та результати адаптації 17 глобальних ЦСР до національного контексту. Серед них значну увагу приділено ЦСР 6 "Чиста вода та належні санітарні умови", яка передбачає реалізацію заходів із забезпечення доступу до безпечної питної води, модернізації та будівництва систем централізованого водопостачання та водовідведення, підвищення ефективності використання водних ресурсів, а також впровадження інтегрованих підходів до управління водними ресурсами.

Впровадження принципів інтегрованого управління водними ресурсами та створення відповідної інституційної моделі має забезпе-

чити водну безпеку країни через формування комплексних правових, організаційних і економічних механізмів, спрямованих на:

- недопущення подальшого погіршення якості поверхневих, підземних та морських вод і забезпечення їх переходу до "доброго" екологічного стану;

- припинення деградаційних процесів у водних екосистемах та їх поступове відновлення;

- усунення дефіциту води належної якості для населення та забезпечення достатнього водопостачання;

- зниження еколого-економічних та кліматичних ризиків продовольчої безпеки, пов'язаних з повеннями та посухами;

- залучення всіх користувачів водних ресурсів та зацікавлених сторін до процесів управління в межах річкового басейну;

- оптимізацію взаємодії та чіткого розподілу повноважень між басейновими структурами та територіальними адміністративними органами на різних рівнях управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надає підстави стверджувати, що водні ресурси України мають значний природний потенціал, однак їхній стан та використання залишаються критично залежними від якості управління, інфраструктурної спроможності та впливу зовнішніх чинників, зокрема еколого-економічних ризиків агрогосподарювання, кліматичних змін і воєнних дій. Аналіз динаміки водокористування (2015-2023 рр.) показав зниження обсягів забору води та водоемності ВВП, що не завжди відображає підвищення ефективності, а часто є наслідком структурних змін в економіці. Основними бар'єрами для збалансованого розвитку водного сектору є застарілість інженерної інфраструктури, високі втрати води, недостатнє фінансування, низький рівень впровадження водозберігаючих технологій, а також недосконалість інституційної моделі управління водними ресурсами. Незбалансованість розвитку водного сектору має негативний прояв і в системі екологічної та продовольчої безпеки. У зв'язку з цим нагальною є необхідність запровадження інтегрованого підходу до управління водними ресурсами, модернізації водогосподарських систем, підвищення ефективності водокористування та приведення національної політики у відповідність до вимог ЦСР 6 і Водної рамкової директиви ЄС з метою забезпечення водної безпеки та відновлення водних екосистем України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування теоретико-методологіч-

них засад щодо формування структурно-функціональної побудови інтегрованих механізмів збалансованого управління водними ресурсами, в тому числі і в аспекті екологічної та продовольчої безпеки.

Література:

1. Мольчак Я., Мисковець І., Горбач А. Перспективи формування ефективної еколого-економічної системи водокористування. Ча-сопис соціально-економічної географії. 2021. № 30. С. 95—102. DOI: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-10>.
2. Водна стратегія України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Паляничко Н.І. Фінансово-економічне забезпечення збалансованого використання земельних ресурсів України / за науковою ред. акад. НААН О.І. Фурдичка; Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т агроекології і природокористування. Київ: ДІА, 2017. 240 с.
4. Левковська Л.В., Мандзик В.М. Формування моделі інтегрованого управління водними ресурсами в контексті забезпечення сталого водокористування. Збалансоване природокористування. 2018. № 2. С. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2018.276332>.
5. Левковська Л., Мандзик В., Митрофанова О. Теоретичні засади формування системи сталого водозабезпечення в умовах екологічних обмежень. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2020. № 7 (26). С. 32—39. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001085621> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Koptiuk, R. Rokochinskiy, A. Volk, P. Turcheniuk, V. Frolenkova, N. Pinchuk, O. Tykhenko, R. and Openko, I. (2023). "Ecological efficiency evaluation of water regulation of drained land in changing climatic conditions", *Ecological Engineering & Environmental Technology*, vol. 24 no. 5, pp. 210—216, DOI: <https://doi.org/10.12912/27197050/166018>.
7. Мішенін Є. В., Дегтярь Н.В. Економіка екосистемних послуг: теоретико-методологічні основи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 2. С. 243—257. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/ammi/volume-6-issue-2/article-21/b> (дата звернення: 02.02.2026).
8. Колмакова В.М., Боцула О. І. Структура платежів за використання ресурсів та послуг водних екосистем. Збалансоване природокористування. 2023. № 1. С. 36—44. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2023.278537>.
9. Заходим М. В. Продовольча безпека та основні фактори її забезпечення. Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали II Міжнар. наук. конф., (м. Рівне, 7 квіт., 2023 р.). Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 15-17. <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/07.04.2023/22> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 02.02.2026).
11. European Parliament and Council. (2000). Directive 2000/60/EC establishing a framework for Community action in the field of water policy. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2000/60/oj> (дата звернення: 02.02.2026).
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2026).
13. Національна система моніторингу Цілей сталого розвитку України. URL: <https://sdg.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2026).
14. Національна система моніторингу Цілей сталого розвитку України. Indicator 6.4.1. Change in water use efficiency. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2026).
15. Національна система моніторингу Цілей сталого розвитку України. Indicator 6.3.1. Proportion of polluted wastewater. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2026).

References:

1. Molchak, Ya. Myskovets, I. and Horbach L. (2021), "Prospects for the formation of effective ecological and economic systems of water usage", *Human geography journal*, vol. 30, pp. 95—102. DOI: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-10>.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order " "On Approval of the Water Strategy of Ukraine for the Period up to 2050", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text> (Accessed 10 February 2026).
3. Palianychko, N.I. (2017), *Finansovo-ekonomichne zabezpechennia zbalansovanoho vykorystannia zemelnykh resursiv Ukrainy* [Financial and economic support for balanced land use in Ukraine], DIA, Kyiv, Ukraine.
4. Levkovska, L.V. and Mandzyk, V.M. (2018), "Formation of model of integrated water resources management in the context of provision of steady water use", *Balanced nature using*, vol. 2, pp. 46—53. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2018.276332>.

5. Levkovska, L. Mandzyk, V. and Mytrofanova O. (2020), "Theoretical principles of formation of the sustainable water supply system in environmental conditions", *Environmental Economics and Sustainable Development*, vol. 7, pp. 32—39, available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001085621> (Accessed 10 February 2026).

6. Koptiuk, R. Rokochinskiy, A. Volk, P. Turcheniuk, V. Frolenkova, N. Pinchuk, O. Tykhenko, R. and Openko, I. (2023). "Ecological efficiency evaluation of water regulation of drained land in changing climatic conditions", *Ecological Engineering & Environmental Technology*, vol. 24 no. 5, pp. 210—216. DOI: <https://doi.org/10.12912/27197050/166018>.

7. Mishenin, Ye. V. and Dehtiar, N.V. (2015), "Economics of ecosystem services: theoretical and methodological foundations", *Marketing and Management of Innovations*, vol. 2, pp. 243—257, available at: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-6-issue-2/article-21/b> (Accessed 02 February 2026).

8. Kolmakova, V.M. and Botsula, O. I. (2023), "Structure of payments for the use of resources and services of aquatic ecosystems", *Balanced nature using*, no. 1, pp. 36—44. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2023.278537>.

9. Zakhodym, M. V. (2023), "Food security and the main factors of its provision", *Stratehichni napriamky rozvytku nauky: faktory vplyvu ta vzaiemodii* [Strategic directions of science development: factors of influence and interaction], II Mizhnarodna naukova konferentsiia [II International Scientific Conference], Rivne, Ukraine, April 7, pp. 15—17, available at: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/07.04.2023/22> (Accessed 02 February 2026).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (Accessed 02 February 2026).

11. European Parliament and Council (2000), "Directive 2000/60/EC establishing a framework for Community action in the field of water policy", available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2000/60/oj> (Accessed 02 February 2026).

12. State Statistics Service of Ukraine (2026), "The official site of the State Statistics Service of Ukraine", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 29 January 2026).

13. The official site of National Monitoring System of the Sustainable Development Goals of Ukraine (2026), "Main page", available at: <https://sdg.gov.ua> (Accessed 29 January 2026).

14. The official site of National Monitoring System of the Sustainable Development Goals of Ukraine (2026), "Indicator 6.4.1. Change in water use efficiency", available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua> (Accessed 29 January 2026).

15. The official site of National Monitoring System of the Sustainable Development Goals of Ukraine (2026), "Indicator 6.3.1. Proportion of polluted wastewater", available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua> (Accessed 29 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

Прорецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



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 339.138:316.7

Т. В. Устік,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, УкраїнаORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9967-0669>

М. М. Дорош-Кізим,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-6669>

О. І. Дацко,

д. е. н., доцентка, завідувачка кафедри менеджменту мистецтва,
Львівська національна академія мистецтв, м. Львів, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6713-1158>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.33

АНАЛІТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РОЗВИТКУ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕКТОРУ

T. Ustik,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Marketing and Logistics,
Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

M. Dorosh-Kizym,

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing,

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

O. Datsko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Head of the Department of Arts Management, Lviv National Academy of Arts, Lviv, Ukraine

ANALYTICAL POTENTIAL OF MARKETING RESEARCH IN THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-CULTURAL SECTOR

Мета дослідження полягає у визначенні підходів до використання аналітичного потенціалу маркетингових досліджень для розвитку соціокультурного сектору та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Об'єктом дослідження являється процес формування, збору, інтеграції та інтерпретації маркетингової інформації у діяльності соціокультурних організацій. У дослідженні розкрито аналітичний потенціал маркетингових досліджень як комплексного інструменту розвитку соціокультурного сектору та підвищення якості управлінських рішень у закладах культури, креативних індустріях і соціальних ініціативах. Обґрунтовано, що поєднання якісних та кількісних методів надає можливість виявляти мотивації й бар'єри участі, сегментувати аудиторії за цінностями, оцінювати задоволеність і лояльність, а також прогнозувати попит з урахуванням сезонності та конкурентного оточення у зовнішньому середовищі. Окремо розглянуто можливості технологій на базі штучного інтелекту для тематичного аналізу відгуків, кластеризації запитів і раннього виявлення проблем сервісу, водночас підкреслено необхідність етичних принципів, захисту персональних даних і пояснюваності висновків. Запропоновано систему індикаторів, що охоплює охоплення, частоту повторної участі, структуру цінової чутливості, рівень довіри, інклюзивність і якість комунікацій, що дозволяє порівнювати результати у часі та коригувати програмну політику.

The purpose of the study is to identify approaches to using the analytical potential of marketing research for the development of the socio-cultural sector and increasing the validity of management decisions. The object of the study is the process of forming, collecting, integrating and interpreting marketing information in the activities of socio-cultural organizations. The study reveals the analytical potential of marketing research as a comprehensive tool for the development of the socio-cultural sector and improving the quality of management decisions in cultural institutions, creative industries and social initiatives. It is substantiated that the combination of qualitative and quantitative methods provides an opportunity to identify motivations and barriers to participation, segment audiences by values, assess satisfaction and loyalty, and forecast demand taking into account seasonality and the competitive environment in the external environment. It is shown that data from ticketing systems, attendance, feedback and digital behavior can be integrated into a single analytical system that supports event portfolio planning, partnership development, accessibility and reputational risk management. The possibilities of artificial intelligence-based technologies for thematic analysis of feedback, clustering of requests and early detection of service problems are separately considered, while emphasizing the need for ethical principles, protection of personal data and explainability of conclusions. A system of indicators is proposed, covering coverage, frequency of repeated participation, price sensitivity structure, level of trust, inclusivity and quality of communications, which allows comparing results over time and adjusting program policies. An approach to organizing analytical panels is described, where data is presented in a format understandable to curators, managers and partners, and is used to justify funding, reporting to donors and planning joint projects. The risks of misinterpretations are identified, in particular, confusing popularity with public benefit, and recommendations are made for data triangulation and regular quality audits of research procedures.

Ключові слова: маркетингові дослідження, соціокультурний сектор, сегментація аудиторій, інклюзивність, оцінювання ефективності, управлінські рішення, репутаційні ризики, технології на базі штучного інтелекту.

Key words: marketing research, socio-cultural sector, audience segmentation, inclusivity, performance evaluation, management decisions, reputational risks, artificial intelligence-based technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми визначається тим, що цей сектор одночасно працює з економічною результативністю та з суспільною цінністю, а рішення щодо програм, подій, сервісів і комунікацій мають спиратися на перевірені дані, а не на інтуїцію. Маркетингові дослідження надають можливість цілісно зрозуміти потреби різних груп населення, їх мотивації, бар'єри участі, очікування щодо якості, доступності й безпеки, а також оцінити, як змінюється попит у зовнішньому середовищі під впливом демографічних зрушень, міграційних процесів, економічної нестабільності та трансформацій медіаспоживання. Разом із цим соціокультурні організації не рідко стикаються з обмеженими ресурсами, конкуренцією за увагу аудиторій і необхідністю доводити суспільну користь для донорів, меценатів, партнерів та державних органів влади. При саме таких умовах аналітичний підхід постає ключовим інструментом формування підґрунтя для стратегічного планування, пріоритизації проєктів і налаштування комунікаційних напрямів, що підвищує довіру та передбачуваність управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у визначенні підходів до використання аналітичного потенціалу маркетингових досліджень для розвитку

соціокультурного сектору та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Об'єктом дослідження являється процес формування, збору, інтеграції та інтерпретації маркетингової інформації у діяльності соціокультурних організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковому доробку, присвяченому маркетингу в соціокультурному секторі, простежується поступовий перехід від загального обґрунтування ролі маркетингу до деталізації управлінських підходів і технологічних інструментів [1—11]. Наприклад, Н. Кучина [2] розглядає маркетинг як важливу складову діяльності організацій соціокультурної сфери, акцентуючи увагу на тому, що маркетингове мислення підтримує орієнтацію на потреби аудиторій і сприяє узгодженню місії організації з практичними управлінськими діями. Подальшу конкретизацію стратегічного рівня управління демонструє Г. Ворошилова [1], зосереджуючись на маркетингових стратегіях управління підприємствами соціокультурної сфери у сучасних умовах господарювання. Така позиція підсилює розуміння того, що соціокультурний продукт потребує не лише творчого задуму, а й стратегічної логіки розвитку, яка спирається

на інформацію про попит, поведінкові особливості аудиторій і конкурентне оточення у зовнішньому середовищі. Розвиток дискусії щодо культурних інституцій у сучасних умовах відображає Н. Головач [3], яка аналізує роль маркетингу в діяльності сучасних закладів культури. У цій площині маркетинг розглядається як інструмент підвищення релевантності культурної пропозиції, підтримки взаємодії з аудиторіями та формування стабільного інтересу до культурних практик. Технологічний напрям та оновлення інструментарію висвітлює Н. Головач [4], звертаючи увагу на використання інноваційних маркетингових технологій у сфері культури. Така позиція є особливо релевантною для теми аналітичного потенціалу, оскільки технологізації маркетингу відповідає зростання обсягів даних і поява нових джерел інформації, які можуть використовуватися для оцінювання ефективності комунікацій і якості взаємодії з аудиторіями.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингові дослідження в соціокультурному секторі являються не просто збо-

ром думок про подію або заклад, а системою перетворення запитів аудиторій на управлінські рішення. У зовнішньому середовищі вони допомагають побачити, які групи населення реально готові взаємодіяти з культурними продуктами, що для них є цінністю, які бар'єри стримують участь, і які канали комунікації формують довіру. Разом із цим у внутрішньому середовищі організації дослідження підсвічують слабкі місця сервісу, програмної політики, комунікацій, партнерської роботи та розподілу ресурсів. Аналітичний потенціал полягає у здатності поєднувати дані про відвідування, задоволеність, мотивації, цінову чутливість, репутацію та конкурентне оточення, щоб формувати підґрунття для стратегії, яка одночасно підтримує соціальну місію й фінансову стійкість (табл. 1).

Разом із цим аналітичний потенціал розкривається через методичний інструментарій, який дозволяє зменшувати невизначеність і підвищувати якість рішень на кожному етапі життєвого циклу соціокультурного продукту. Якісні методи, зокрема гли-

Таблиця 1. Аналітичні запитання маркетингових досліджень для управління соціокультурним продуктом

Аналітичне завдання	Які дані та спостереження збираємо	Як інтерпретуємо, і як застосовуємо в дії
Сегментація аудиторій і визначення пріоритетних груп	Опитування з мотиваціями, демографічними та поведінковими ознаками, історія відвідувань, причини відмови, рівень довіри до організації, порівняння з альтернативами у зовнішньому середовищі	Формуємо сегменти за мотивами та бар'єрами, визначаємо, для кого продукт найбільш релевантний, і під кожен сегмент уточнюємо формат, тон комунікації, сервісні умови, а також пріоритети розвитку
Оцінювання бар'єрів доступності та інклюзивності	Якість навігації, доступність простору, транспортні сценарії, часові обмеження, цінова чутливість, відчуття безпеки, зворотний зв'язок щодо мови комунікації, наявність супровідних сервісів у внутрішньому середовищі	Виявляємо, які бар'єри є критичними, ранжуємо їх за впливом на участь, і проєктуємо зміни в сервісі, розкладі, цінах і комунікаціях так, щоб знизити "вартість входу" для нових учасників
Перевірка ціннісної пропозиції та позиціонування	Фокус-групи, глибинні інтерв'ю, тестування концепцій подій, оцінка очікувань щодо якості, порівняння з конкурентними пропозиціями, аналіз асоціацій із брендом	Уточнюємо, що саме аудиторія вважає головною користю, які обіцянки викликають недовіру, і коригуємо позиціонування так, щоб воно відображало реальний досвід і підтримувало довгострокову лояльність
Формування партнерств і спільних продуктів	Дані про дотичні спільноти, освітні установи, туристичні оператори, медійні платформи, потреби партнерів у спільних проєктах, репутаційні ризики	Визначаємо, які партнерства надають найбільшу взаємну цінність, які формати співпраці є безпечними для місії, і як вимірювати внесок кожної сторони через погоджені показники оцінки

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 2. Портфель методів маркетингових досліджень у соціокультурному секторі та управлінські результати

Метод	Коли доречно застосовувати	Який результат отримуємо, і яке рішення приймемо
Глибинні інтерв'ю з різними сегментами	Коли потрібно зрозуміти мотивації, страхи, символічні очікування, причини дистанціювання від культурних практик, а також різницю між "декларованим" і реальним вибором	Формуємо карту мотивів і бар'єрів, уточнюємо тон комунікації, проєктуємо сервіс і програму так, щоб вони відповідали очікуванням, а також визначаємо, які твердження в повідомленнях викликають довіру
Фокус-групи та спільне проєктування	Коли треба обрати між кількома концепціями події, дизайном сервісу, форматом взаємодії, або протестувати нову ідею до запуску	Отримуємо структуровані реакції, бачимо конфлікти очікувань, збираємо пропозиції щодо поліпшень, після чого обираємо концепцію та плануємо пілот із чіткими показниками оцінки
Опитування з шкалами задоволеності та лояльності	Коли потрібно мати порівнювані дані в часі для внутрішнього середовища, бачити динаміку якості сервісу, і доводити ефект для партнерів та донорів	Оцінюємо задоволеність, намір повторного відвідування, сприйняття ціни та якості, після чого визначаємо, які процеси потребують змін, і встановлюємо цільові значення показників
Експерименти з комунікаціями, зокрема А В тестування	Коли організація сумнівається, яке повідомлення або формат креативу краще працює, і хоче зменшити ризик неефективних витрат у зовнішньому середовищі	Порівнюємо варіанти повідомлень, оцінюємо реакції та переходи, і обираємо той підхід, який надає найкращу конверсію та якість залучення без втрати репутаційної цінності
Аналіз відгуків і звернень з використанням технологій на базі штучного інтелекту	Коли організація має великий масив текстів, і потрібно швидко виділити теми, проблеми сервісу, сильні сторони та ризики для репутації	Створюємо тематичні кластери, визначаємо топ проблем і топ переваг, після чого формуємо дорожню карту поліпшень і сценарії реагування на репутаційні кризи

Джерело: сформовано авторами.

бинні інтерв'ю та фокус-групи, дають змогу зрозуміти мову аудиторії, приховані мотиви, символічні значення та причини недовіри, які не видно в цифрах. Кількісні підходи, зокрема опитування, експерименти з комунікаційними повідомленнями, аналіз структури відвідуваності та повторних візитів, надають можливість перевіряти гіпотези й оцінювати масштаб ефектів. Важливу роль відіграють рішення на базі застосованих цифрових технологій, які збирають подієву аналітику сайтів, квиткових систем і комунікаційних каналів, а також інструменти аналізу текстів відгуків (табл. 2).

Аналітика постає підґрунтям для постановки реалістичних цілей, які поєднують культурну місію, освітні ефекти, соціальну згуртованість і фінансову стійкість, а також для вибору показників оцінки, що не зводять сектор лише до продажів квитків. Організації не рідко потребують доказів впливу для донорів, меценатів, партнерів і державних органів влади, і саме маркетингові дослідження надають можливість аргументувати, як змінюється участь різних груп, як зростає довіра, як підвищується повторна взаємодія,

і як покращується доступність. У таких умовах важливо будувати ланцюг "вхідні ресурси, процес, результат, довгостроковий ефект", щоб кожна управлінська дія мала прозорий зв'язок із даними, а також щоб команда розуміла, які рішення потрібно переглядати, якщо оцінка показує відхилення від цілей (рис. 1).

Таким чином, маркетингові дослідження у соціокультурному секторі постають не допоміжною активністю, а системним джерелом даних для стратегічного розвитку, підвищення якості сервісу та зростання залученості аудиторій. Узгоджене поєднання якісних і кількісних методів надає можливість краще розуміти мотивації та бар'єри, точніше налаштовувати програмну політику й комунікації, а також обґрунтовувати фінансування і партнерства на основі доказів. Разом із цим інтеграція даних у внутрішньому середовищі організацій та застосування технологій на базі штучного інтелекту підсилюють швидкість аналітики, проте потребують етичності, захисту персональних даних і прозорості інтерпретацій, щоб довіра аудиторій зростала, а не знижувалася.

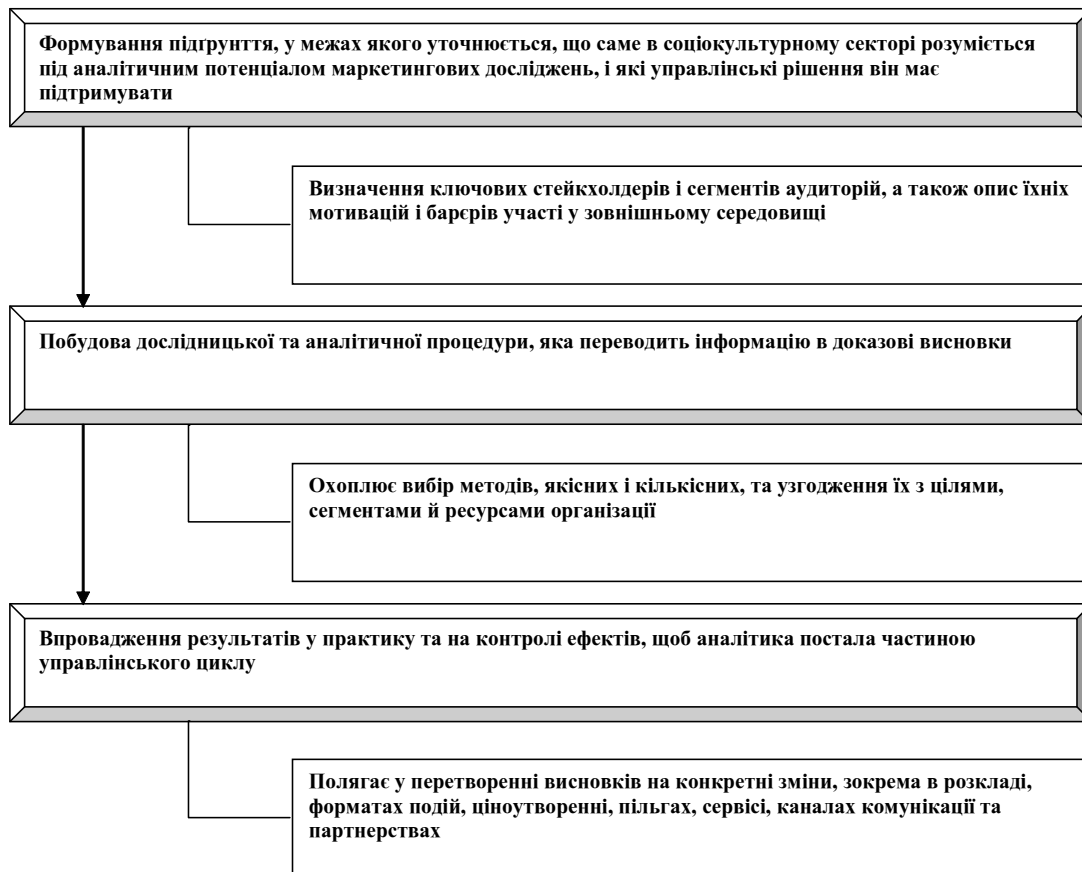


Рис. 1. Ключові етапи розкриття аналітичного потенціалу маркетингових досліджень у розвитку соціокультурного сектору

Джерело: сформовано авторами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Персоналізація комунікацій, розвиток спільнот, робота з лояльністю та поверненням аудиторій, управління ризиками репутації, і прогнозування попиту постають більш керованими, коли організація поєднує якісні інсайти з кількісною перевіркою, а також узгоджує дані з реальними можливостями ресурсу. Технології на базі штучного інтелекту можуть підсилювати швидкість аналізу та виявляти закономірності, які людина пропускає, проте стратегічний сенс, етика, і відповідальність за рішення залишаються за командою, яка працює з місією та довірою. При такого роду умовах виграє той соціокультурний сектор, який не лише збирає дані, а й організовує їх у зрозумілі сценарії дій, планує пілоти, перевіряє гіпотези, робить висновки та масштабує те, що дійсно надає цінність суспільству. Водночас саме така траєкторія перетворює маркетингові дослідження на стратегічний ресурс, який підтримує сталість, інклюзивність і конкурен-

тоспроможність соціокультурних організацій у змінному зовнішньому середовищі.

Література:

1. Ворошилова Г. О. Маркетингові стратегії управління підприємствами соціокультурної сфери в сучасних умовах господарювання. Т. 26, Вип. 2 (87), 2021. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Економіка. С. 20—25.
2. Кучина Н. І. Роль маркетингу в діяльності організацій соціокультурної сфери. Вип. 48, 2015. Культура України. С. 128—138.
3. Головач Н. М. Роль маркетингу в діяльності сучасних закладів культури. № 1, 2023. Культура і сучасність, альманах. С. 156—161.
4. Головач Н. М. Використання інноваційних маркетингових технологій у сфері культури. № 4, 2023. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. С. 111—117.
5. Струк Н.Р., Гомольська В.В. Стратегічний маркетинг та маркетингове планування: ефективні підходи для довгострокового розвитку бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2025;(9). doi: 10.5281/zenodo.15276781

6. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Шегинська А.І. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. "Актуальні питання у сучасній науці: журнал. 2026. № 1 (43) 2026. С. 77—87.

7. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с., С. 29—97.

8. Ніконенко, У. М., Струк, Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

9. 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>

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)

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)

References:

1. Voroshylova, H. O. (2021), "Marketing strategies for managing enterprises of the socio-cultural sphere under modern economic conditions", Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova, Ekonomika, vol. 26, no. 2 (87), pp. 20—25.

2. Kuchyna, N. I. (2015), "The role of marketing in the activities of sociocultural organizations", Kultura Ukrainy, vol. 48, pp. 128—138.

3. Holovach, N. M. (2023), "The role of marketing in the activities of modern cultural institutions", Kultura i suchasnist, almanakh, no. 1, pp. 156—161.

4. Holovach, N. M. (2023), "Use of innovative marketing technologies in the cultural sphere", Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia, vol. 4, pp. 111—117.

5. Struk, N. R., & Homolska, V. V. (2025), "Strategic marketing and marketing planning, effective approaches for long-term business development", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. (9). DOI 10.5281/zenodo.15276781.

6. Zhyvko, Z. B., Kukharska, L. V., & Shehynska, A. I. (2026), "Adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises under digital transformation", Aktualni pytannia u suchasni nauksi, vol. 1 (43), pp. 77—87.

7. Zybareva, O. V. (2016). Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Features of enterprise management under global challenges], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine, pp. 29—97.

8. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The place of business analytics in anti-crisis strategic marketing under wartime conditions, adaptation of brands in Ukraine", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. (12). DOI 10.5281/zenodo.15708038.

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

10. Shtangret, A., Silkyn, 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.

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 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Профцензовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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

viber: +38 050 3820663

УДК 342.9:35.07:631

А. О. Гуртов,

д. е. н., професор, чл.-кор. НААН, головний науковий співробітник відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6881-4911>

О. О. Гуртова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4705-5482>

Я. О. Чуприна,

старший викладач кафедри правового регулювання економіки,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6645-0296>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.39

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ В УКРАЇНІ

A. Hutorov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Chief Researcher of the Organization Management and Public Administration Department, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

O. Hutorova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University

Y. Chupryna,

Senior Lecturer of the Department of Legal Regulation of the Economy,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF PUBLIC GOVERNANCE OF AGRICULTURAL POLICY IN UKRAINE

У статті обґрунтовано концептуальні засади підвищення резильєнтності публічного управління аграрною політикою в Україні в умовах воєнних ризиків, кліматичних змін, глобальної волатильності ринків та інституційних трансформацій. Резильєнтне публічне управління інтерпретовано як відкриту багаторівневу соціально-економічну систему, для якої резильєнтність означає не лише збереження ключових функцій під час шоків, а й здатність до адаптації, навчання, самоорганізації та інституційного відновлення. Запропоновано систематизацію чинників та індикаторів резильєнтності за інституційною, організаційною, фінансово-економічною, інноваційною та соціально-екологічною групами з окресленням очікуваних економічних ефектів (зниження трансакційних та адміністративних витрат, стабілізація доходів, зростання продуктивності, довгострокова стійкість). Теоретико-методологічну рамку сформовано на основі системного та інституційного підходів, мережевого врядування і підходу публічної цінності, що дає змогу операціоналізувати резильєнтність через такі виміри: інституційна спроможність, адаптивність, узгодженість політики, участь і довіра стейкхолдерів, інформаційно-аналітична спроможність. Резильєнтність розкрито у часових фазах підготовки, реагування та відновлення і трансформації. Розроблено концептуальну модель резильєнтного управління з циклічним зворотним зв'язком, яка охоплює цільовий, інституційно-організаційний, технологічний, інструментально-економічний і результативний блоки. Обґрунтовано роль цифрових інструментів (е-врядування, відкриті дані, Big Data, ГІС, платформи участі) та стратегічних інструментів (форсайт і дорожні карти) у забезпеченні адаптивності й підзвітності. Публічно-приватне партнерство визначено як ключовий механізм мобілізації ресурсів і розподілу ризиків у проектах розвитку аграрної та сільської інфраструктури. Зроблено висновок, що перехід до резильєнтної моделі посилює безперервність політичних процесів, легітимність рішень та створює передумови для сталого зростання аграрного сектору економіки в умовах євроінтеграції. Запропоновані положення можна застосувати для модернізації інституцій органів виконавчої влади України, підтримки і моніторингу реалізації аграрної політики.

The article substantiates the conceptual framework for enhancing the resilience of public governance of agricultural policy in Ukraine under conditions of war-related risks, climate change, global market volatility, and ongoing institutional transformations. Resilient public governance is interpreted as an open, multi-level socio-economic system in which resilience denotes not only the preservation of key functions during shocks, but also the capacity for adaptation, learning, self-organisation, and institutional recovery. A systematisation of resilience factors and indicators is proposed across institutional, organisational, financial-economic, innovation, and socio-environmental dimensions, outlining the expected economic effects, including the reduction of transaction and administrative costs, income stabilisation, productivity growth, and long-term sustainability. The theoretical and methodological framework is grounded in systemic and institutional approaches, network governance, and the public value approach, enabling the operationalisation of resilience through the following dimensions: institutional capacity, adaptability, policy coherence, stakeholder participation and trust, and information-analytical capability. Resilience is examined through the temporal phases of preparedness, response, recovery, and transformation. A conceptual model of resilient governance with a cyclical feedback mechanism is developed, encompassing target, institutional-organisational, technological, instrumental-economic, and outcome-oriented components. The role of digital instruments, such as e-governance, open data, Big Data analytics, geographic information systems (GIS), and participatory platforms, as well as strategic tools, including foresight and road-mapping, is substantiated in ensuring adaptability and accountability. Public-private partnership is identified as a key mechanism for mobilising resources and allocating risks in projects aimed at developing agricultural and rural infrastructure. The study concludes that the transition to a resilient governance model strengthens the continuity of policy processes, enhances the legitimacy of decisions, and creates the preconditions for sustainable growth of the agricultural sector within the context of European integration. The proposed provisions may be applied to modernise the institutional framework of Ukraine's executive authorities and to support and monitor the implementation of agricultural policy.

Ключові слова: резильєнтність, публічне управління, аграрна політика, аграрний сектор, публічно-приватне партнерство, сталий розвиток.

Key words: resilience, public governance, agricultural policy, agricultural sector, public-private partnership, sustainable development.

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

Аграрний сектор економіки України традиційно відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтриманні соціально-економічної стабільності держави. Водночас сучасні умови функціонування аграрної сфери характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено поєднанням воєнних ризиків, кліматичних змін, глобальних ринкових коливань та інституційних трансформацій. У таких умовах зростає потреба у формуванні резильєнтної системи публічного управління аграрною політикою, здатної забезпечити не лише стабільність функціонування, а й адаптацію та відновлення аграрного сектору.

Водночас наукові дослідження у сфері аграрної політики і публічного управління, пи-

тання резильєнтності, як системної характеристики управлінських процесів, залишаються недостатньо концептуалізованим, що актуалізує необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика модернізації публічного управління в аграрній сфері, цифровізації державної політики та розвитку інституційних механізмів взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством формується на перетині досліджень з публічного управління, аграрної політики, управління ризиками і сталого розвитку, є предметом численних наукових розвідок. У працях вітчизняних науковців (Білінська В., Бондар Г., Гадзало Я., Лузан Ю., Гарафонов О., Маргасова В., Горобець Н., Хомякова Д., Стариковська Д., Криворучко І., Лук'янова Г., Венгліньська А., Чечель А., Згра І. та ін.) розкриваються питання цифрової транс-

формації публічного управління, розвитку механізмів державного регулювання в аграрному секторі економіки, формування інституційної спроможності органів влади і впровадження партисипативних практик у процеси ухвалення рішень [1, 2, 3, 4, 5, 6].

Особливу увагу в сучасних українських дослідженнях приділено проблематиці децентралізації і посиленню ролі територіальних громад у реалізації аграрної політики, що відображається у концептуалізації механізмів бюджетної автономії, публічного контролю та розвитку місцевих ініціатив у сфері сільського розвитку. Водночас у більшості праць резильєнтність розглядається імпліцитно, через категорії стійкості, адаптивності або розвитку, без виокремлення її як самостійного теоретико-методологічного конструкту публічного управління.

Зарубіжні дослідження зосереджуються на аналізі цифрового врядування, смарт-врядування та політичної адаптивності аграрної політики в умовах "Agriculture 4.0". Зокрема, Л. Клеркс, Е. Джакку і П. Лабарте обґрунтовують роль держави як фасилітатора інноваційних мереж і платформ взаємодії у процесі формування публічної політики [7]. Вчені Д. Роуз і Дж. Чілверс акцентують увагу на відповідальних інноваціях і прозорості ланцюгів доданої вартості [8]. Економісти М. Шепард, Дж. Тюрнер, Б. Смол, Д. Уілер та інші дослідники аналізують можливості використання "великих даних", геоінформаційних систем і точного землеробства, як інструментів підвищення адаптивності і стійкості аграрних систем у контексті Спільної аграрної політики ЄС [9].

Значним видається доробок зарубіжних вчених у контексті резильєнтності сільськогосподарських і продовольчих систем, а також стійкості аграрної політики до шоків і стресів, зокрема на регіональному рівні [10, 11, 12, 13, 14, 15].

У звітах міжнародних організацій, зокрема ОЕСР та Європейської Комісії, резильєнтність публічної політики розглядається як складова політичного потенціалу і доброго врядування, що охоплює інституційну спроможність, узгодженість політики і здатність до стратегічного навчання. Водночас застосування цих підходів до аграрної політики України залишається фрагментарним і потребує подальшої наукової адаптації з урахуванням національних інституційних, соціально-економічних і безпекових особливостей.

Незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій літературі недостатньо

систематизовано категорію резильєнтності публічного управління аграрною політикою, як інтегральну характеристику, що поєднує інституційну спроможність, стратегічну адаптивність і узгодженість політичних рішень у багаторівневій системі врядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад формування резильєнтності публічного управління аграрною політикою в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне публічне управління аграрною політикою доцільно розглядати як відкриту, динамічну і багаторівневу соціально-економічну систему, що функціонує в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх шоків, зумовлених глобальними ринковими коливаннями, кліматичними змінами, воєнними ризиками, трансформаціями міжнародної торгівлі та інституційними реформами. У цьому контексті резильєнтність постає не лише як властивість стабільності, а і як здатність системи публічного управління до адаптації, навчання, самоорганізації й інституційного відновлення, що забезпечує безперервність політичних процесів і стратегічну спадкоємність розвитку аграрної сфери.

Поняття "резильєнтність" у публічному управлінні трактується як здатність системи протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, зберігаючи ключові функції, а також адаптуватися до змін і забезпечувати відновлення після кризових впливів [16]. У контексті аграрної політики резильєнтність набуває комплексного характеру, поєднуючи економічні, соціальні, екологічні та інституційні компоненти і відображає здатність органів публічної влади забезпечувати безперервність регуляторних та підтримувальних функцій; гнучкість механізмів державного втручання у відповідь на кризові ситуації; наявність інституційної спроможності до прогнозування, управління ризиками та прийняття адаптивних управлінських рішень.

Отже, резильєнтність є не лише реактивною властивістю системи, а й її проактивною здатністю до трансформації.

Формування резильєнтності публічного управління аграрною політикою залежить від сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких

Таблиця 1. Чинники та індикатори підвищення резильєнтності публічного управління аграрною політикою в Україні

Група чинників	Зміст	Основні індикатори резильєнтності	Очікуваний економічний ефект
Інституційні	Стабільність та узгодженість нормативно-правового забезпечення аграрної політики, чіткий розподіл повноважень між органами державної влади	Рівень адаптивності регуляторних рішень, швидкість ухвалення антикризових заходів, ступінь інституційної координації	Зниження трансакційних витрат, підвищення інвестиційної привабливості агропромислового виробництва
Організаційні	Ефективність управлінських структур, кадрова спроможність, міжвідомча взаємодія	Оперативність управлінських рішень, якість адміністративних послуг, рівень цифровізації	Зниження адміністративних витрат, підвищення ефективності реалізації програм підтримки
Фінансово-економічні	Система державної підтримки, доступ до фінансування, страхування	Обсяг бюджетної підтримки, частка застрахованих аграрних ризиків, доступність кредитних ресурсів	Стабілізація доходів агровиробників, зменшення втрат від ризиків
Інноваційні	Впровадження цифрових рішень, аграрних інновацій та смарт-інструментів управління	Рівень використання цифрових платформ, впровадження точного землеробства, інноваційна активність	Зростання продуктивності; оптимізація виробничих витрат
Соціально-екологічні	Орієнтація аграрної політики на сталий розвиток та екологічну безпеку	Екологічна ефективність виробництва, соціальна стабільність сільських територій	Довгострокова економічна стійкість аграрного сектору економіки

Джерело: розроблено авторами.

важливе значення мають інституційні, організаційні та інструментальні (табл. 1).

Наведена систематизація дає змогу розглядати резильєнтність публічного управління аграрною політикою як багатовимірну економіко-інституційну категорію. Запропоновані індикатори створюють аналітичне підґрунтя для оцінювання ефективності управлінських рішень та обґрунтування напрямів державного втручання в аграрний сектор економіки.

Так, інституційні чинники охоплюють стабільність нормативно-правової бази, узгодженість стратегічних документів, чіткий розподіл повноважень між суб'єктами публічного управління та рівень довіри між державою й сільгосптоваровиробниками.

Організаційні фактори пов'язані з ефективністю управлінських структур, якістю кадрового забезпечення і розвитком міжвідомчої координації. Інструментальні чинники охоплюють систему державної підтримки, фінансові та страхові механізми, інструменти управління ризиками, а також цифрові рішення у сфері аграрного адміністрування.

Крім того, з позицій теорії публічного управління, концепт резильєнтності інтегрує положення теорії систем, інституціоналізму, мережевого врядування і підходу публічної цінності. Системний підхід дає змогу інтерпретувати аграрну політику як сукупність взаємопов'язаних підсистем (економічної, соціальної, екологічної та інституційної), що реагують на імпульси зовнішнього середовища. Інституційний підхід фокусується на формальних і неформальних правилах, які визначають поведінку суб'єктів політики, а мережеве врядування акцентує увагу на горизонтальній

взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Підхід публічної цінності, своєю чергою, дає змогу оцінювати аграрну політику через призму суспільно значущих результатів, довіри та легітимності рішень.

У межах запропонованої теоретико-методологічної рамки резильєнтність публічного управління аграрною політикою доцільно операціоналізувати через сукупність взаємопов'язаних вимірів, які відображають як внутрішню спроможність системи врядування, так і її здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища.

При цьому інституційна спроможність є здатністю органів публічної влади формувати, координувати та реалізовувати аграрну політику в умовах ресурсних обмежень, багаторівневої взаємодії і конфлікту інтересів. Вона охоплює кадровий потенціал, організаційну структуру, правову визначеність повноважень і якість міжвідомчої координації.

Адаптивність визначає спроможність системи публічного управління своєчасно коригувати стратегічні пріоритети, інструменти політики та механізми підтримки агровиробників відповідно до змін у макроекономічному, безпековому й екологічному середовищі.

Узгодженість політики показує відповідність між цілями, інструментами та очікуваними результатами аграрної політики на національному, регіональному і місцевому рівнях, а також її інтеграцію з іншими секторальними політиками (бюджетною, екологічною, регіональною, соціальною та торговельною).

Участь і довіра стейкхолдерів характеризують рівень залучення агровиробників, територіальних громад, громадських організацій і професійних

асоціацій до процесів формування, реалізації і моніторингу аграрної політики, що обумовлює легітимність управлінських рішень і їхню соціальну прийнятність.

Інформаційно-аналітична спроможність визначає наявність і використання цифрових платформ, відкритих даних, геоінформаційних систем і аналітичних інструментів для підтримки прийняття рішень, прогнозування ризиків і оцінювання узгодженості політики.

Резильєнтність публічного управління доцільно також розглядати в часовому вимірі, що охоплює три взаємопов'язані фази: підготовку, яка передбачає ідентифікацію потенційних ризиків і сценаріїв розвитку; реагування, що включає мобілізацію інституційних і ресурсних можливостей у кризових умовах; та відновлення і трансформацію, що спрямовані на структурне удосконалення механізмів публічного управління після шоків і криз.

У контексті аграрної політики України ці фази резильєнтності набувають особливого значення з огляду на воєнні ризики, кліматичні виклики та інтеграцію до європейського простору врядування. Саме тому теоретико-методологічний підхід до дослідження резильєнтності має поєднувати стратегічне прогнозування, програмно-цільове планування та інструменти публічної участі, що забезпечують узгодженість довгострокових цілей із коротко- і середньостроковими управлінськими циклами.

Отже, резильєнтне публічне управління аграрною політикою в Україні постає як інституційно, так і технологічно спроможна система врядування, що здатна підтримувати безперервність політичних процесів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища і формувати публічну цінність через поєднання економічних, соціальних та екологічних орієнтирів розвитку.

Для візуалізації запропонованої концептуальної моделі доцільно використати багаторівневу блок-схему з циклічним зворотним зв'язком, що

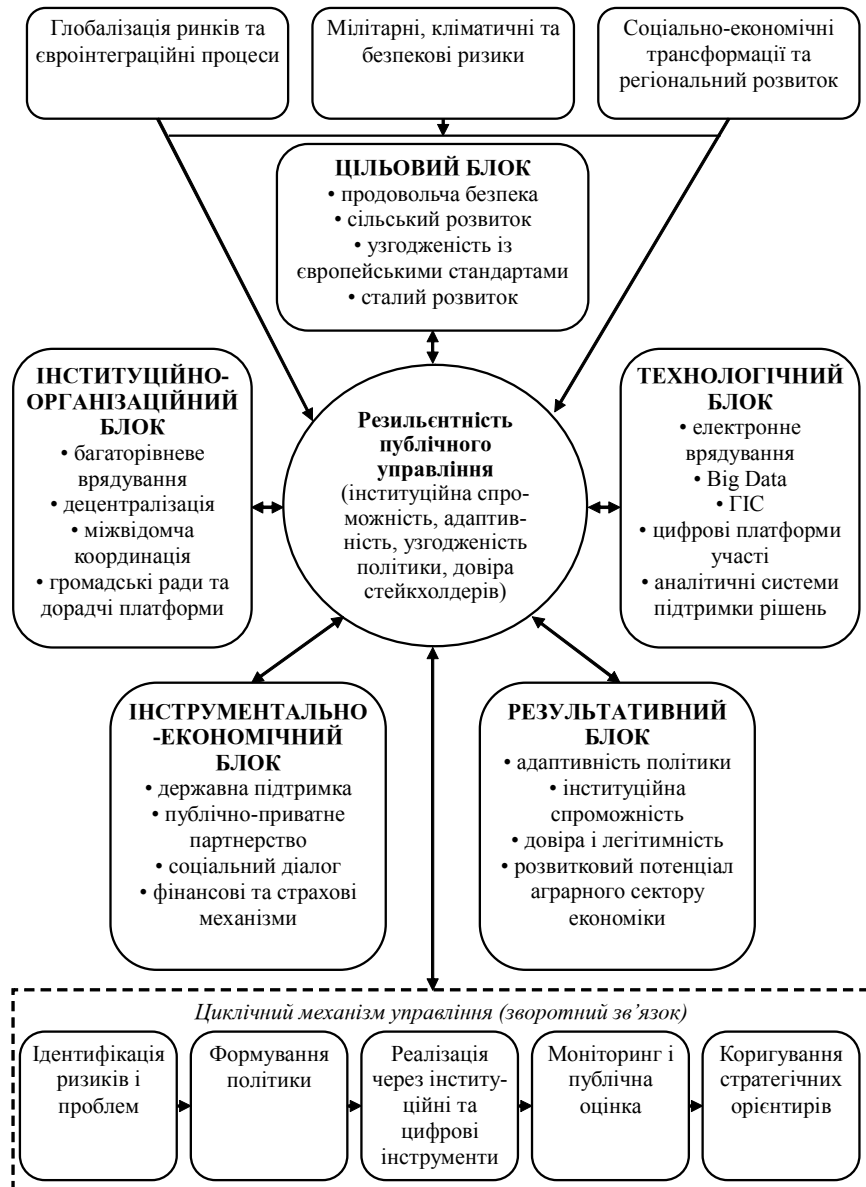


Рис. 1. Концептуальна модель резильєнтного публічного управління аграрною політикою в Україні

Джерело: розроблено авторами.

відображає динамічний характер резильєнтності публічного управління.

Концептуальна модель формування резильєнтного публічного управління аграрною політикою в Україні передбачає інтеграцію цифрових, інституційних і стратегічних інструментів в єдину систему розробки, реалізації та моніторингу політики (рис. 1).

Ціліовий блок моделі охоплює забезпечення продовольчої безпеки та соціально-економічної стабільності сільських територій, формування довгострокового розвиткового потенціалу аграрного сектору економіки і посилення узгодженості аграрної політики з європейськими стандартами та принципами сталого розвитку. Інституційно-організаційний блок включає в себе розвиток ба-

гаторівневої системи врядування на засадах децентралізації і субсидіарності, створення цифрових платформ взаємодії між органами влади, агробізнесом, громадами і науковими установами, інституціоналізацію механізмів громадської участі та дорадчих органів. Складниками технологічного блоку є електронне врядування і відкриті дані, "Big Data", ГІС та аналітичні платформи підтримки прийняття рішень, цифрові інструменти комунікації і публічних консультацій, системи моніторингу й оцінювання узгодженості політики. Інструментально-економічний блок формується через прозоре адміністрування програм державної підтримки через цифрові сервіси, публічно-приватне партнерство як механізм мобілізації інвестицій і розподілу ризиків, механізми соціального діалогу і договірної регулювання на місцевому рівні. Результативний блок має на меті підвищення адаптивності аграрної політики до кризових і структурних змін, посилення довіри до органів державної влади, а також зміцнення інституційної спроможності та координації між рівнями врядування.

До того ж основними стратегічними інструментами формування резильєнтного публічного управління є дорожні карти і форсайт-технології, синергія яких забезпечує поєднання довгострокового бачення розвитку аграрної політики з поетапною реалізацією управлінських рішень. Так, дорожня карта є структурованим інструментом координації дій суб'єктів публічного управління, що визначає цілі, завдання, індикатори та часові горизонти реалізації політики. У контексті резильєнтності вона забезпечує прозорість управлінських рішень, підзвітність органів влади і можливість коригування стратегічних орієнтирів у разі виникнення кризових ситуацій. Форсайт-технології забезпечують формування альтернативних сценаріїв розвитку аграрної сфери, виявлення стратегічних ризиків і можливостей, а також залучення експертного середовища і громадськості до процесів стратегічного прогнозування. Поєднання форсайту і дорожніх карт дає змогу синхронізувати довгострокове бачення з коротко- і середньостроковими управлінськими циклами, що є важливою умовою підвищення адаптивності публічного управління.

У сучасних умовах важливу роль у формуванні резильєнтності публічного управління аграрною політикою в Україні відіграє публічно-приватне партнерство, що виступає як інституційний механізм мобілізації фінансових, організаційних та інноваційних ресурсів для реалізації аграрної політики в умовах бюджетних обмежень і високих ризиків. У контексті резильєнтності публічно-приватне партнерство сприяє диверсифікації джерел

фінансування, розподілу ризиків між державою і бізнесом та підвищенню гнучкості реалізації інфраструктурних і соціально-економічних проєктів на сільських територіях.

Залучення приватного сектору до розвитку логістичної, інформаційної і соціальної інфраструктури дає змогу посилити інституційну спроможність органів державної влади і забезпечити безперервність надання публічних послуг агровиrobникам і громадам навіть у кризових умовах. Відтак публічно-приватне партнерство тут є не лише фінансовим інструментом, а й елементом мережевого врядування, що сприяє підвищенню довіри між ключовими стейкхолдерами аграрної політики.

З економічного погляду, резильєнтність публічного управління аграрною політикою проявляється у здатності мінімізувати макро— та мікро-економічні втрати, спричинені кризовими явищами, та забезпечувати стабільність відтворювальних процесів у сільському господарстві. В умовах високої волатильності цін, зростання виробничих витрат і логістичних обмежень ефективна аграрна політика має виконувати функцію економічного стабілізатора. Тоді підвищення рівня резильєнтності управління дає змогу знизити рівень фінансових ризиків аграрних підприємств за рахунок розвитку механізмів державного страхування і гарантування доходів; підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів через цільову й адаптивну підтримку аграрних виробників; стимулювати інвестиційну активність шляхом формування прогнозованого і стабільного регуляторного середовища.

Економічний ефект від підвищення резильєнтності публічного управління виявляється у зростанні валової доданої вартості аграрного сектору економіки, стабілізації зайнятості в сільській місцевості та нарощуванні експортного потенціалу. До того ж інтеграція принципів сталого розвитку в аграрну політику забезпечує довгострокове зниження витрат, пов'язаних з деградацією природних ресурсів та соціальними дисбалансами. Отже, резильєнтне публічне управління аграрною політикою слід розглядати не лише як інституційну відповідь на кризові виклики, а і як економічний інструмент забезпечення структурної модернізації та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що резильєнтність публічного управління аграрною політикою в Україні є важливою передумовою забезпечення продовольчої безпеки держави, соц-

іально-економічної стабільності сільських територій та інтеграції до європейського простору врядування. В умовах воєнних і трансформаційних викликів перехід до резильєнтної моделі управління передбачає розвиток інституційної спроможності, цифрових і аналітичних інструментів, а також поглиблення участі стейкхолдерів у процесах формування та моніторингу аграрної політики.

Запропоновані концептуальні засади дають змогу розглядати публічне управління аграрною політикою як адаптивну, відкриту і багаторівневу систему, здатну до навчання, відновлення і стратегічного розвитку. Відтак підвищення резильєнтності публічного управління аграрною політикою сприяє зменшенню сукупних втрат від ризиків, підвищенню ефективності державної підтримки та формуванню передумов для сталого економічного зростання в аграрному секторі економіки. Реалізація механізмів резильєнтного управління забезпечує баланс між стабілізаційною і розвитковою функціями держави в аграрній сфері.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до операціоналізації резильєнтності через систему індикаторів інституційної спроможності, узгодженості політики та участі громадськості, що створить підґрунтя для поєднання теоретичних і прикладних вимірів дослідження.

Література

1. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. Теорія та практика державного управління. 2024. № 2 (79). С. 115—135. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06>.
2. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7 (172). С. 74—80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_13.
3. Бондар Г. А. Цифровізація та співпраця Європейського Союзу та України. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 20. С. 330—352. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.03>.
4. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. Економіка АПК. 2020. № 11. С. 6—18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006>.
5. Гарафонова О., Маргасова В. Перспективи впровадження інноваційних технологій розвитку агропромислового комплексу України. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2022. Т. 3. № 45. С. 19—28. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.45.2022.475>.
6. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>.
7. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A Review of Social Science on Digital Agriculture, Smart Farming and Agriculture 4.0: New Contributions and a Future Research Agenda. NJAS — Wageningen Journal of Life Sciences. 2019. Vol. 90—91. Article 100315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>.
8. Rose D. Ch., Chilvers J. Agriculture 4.0: Broadening Responsible Innovation in an Era of Smart Farming. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2018. Vol. 2. Article 87. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2018.00087>.
9. Shepherd M., Turner J. A., Small B., Wheeler D. Priorities for Science to Overcome Hurdles Thwarting the Full Promise of the 'Digital Agriculture' Revolution. Journal of the Science of Food and Agriculture. 2020. Vol. 100. Issue 14. Pp. 5083—5092. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsfa.9346>.
10. Buitenhuys Y., Candel J. J. L., Termeer K. J. A. M., Feindt P. H. Does the Common Agricultural Policy Enhance Farming Systems' Resilience? Applying the Resilience Assessment Tool (ResAT) to a Farming System Case Study in the Netherlands. Journal of Rural Studies. 2020. Vol. 80. Pp. 314—327. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.004>.
11. Xue H., Zhai Y., Su W.-H., He Z. Governance and Actions for Resilient Urban Food Systems in the Era of COVID-19: Lessons and Challenges in China. Agriculture. 2023. Vol. 13. Issue 9. Article 1681. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture13091681>.
12. Vidal Merino M., Gajjar S. P., Subedi A., Polgar A., Van Den Hoof C. Resilient Governance Regimes that Support Urban Agriculture in Sub-Saharan Cities: Learning From Local Challenges. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2021. Vol. 5. Article 692167. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.692167>.
13. Schneider K. R., Remans R., Bekele T. H. [et al]. Governance and Resilience as Entry Points for Transforming Food Systems in the Countdown to 2030. Nature Food. 2025. Vol. 6. Pp. 105—116. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01109-4>.
14. Martin-Garcia J.; Gomez-Limon J. A., Menor-Campos A. Farms' Economic Resilience: Assessment, Drivers and Policy-Making. Environmental and Sustainability Indicators. 2025. Vol. 27. Article 100740. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100740>.

15. Martikainen A. A. Assessing the Resilience of Farming Systems: Insights from the Common Agricultural Policy and Polish Fruit and Vegetable Farming Challenges. *Agriculture*. 2025. Vol. 15. Issue 9. Article 990. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15090990>.

16. Libanova E. M., Khvesyk M. A., Hutorov A. O., Gutorov O. I., Yermolenko O. A. Synergistic Approach to the Resilience Management of Socio-Ecological and Economic Development of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. No. 3. Pp. 192—200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.

References:

1. Kryvoruchko, I.V. (2024), "Key trends of digitalization of public administration in the context of European integration of Ukraine", *Theory and Practice of Public Administration*, vol. 2 (79), pp. 115—135. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06>.

2. Bilinska, V. (2015), "Modern innovative technologies in agriculture: the main characteristics and prospects of implementation", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 7(172), pp. 74—80, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_13 (Accessed 25 Feb 2026).

3. Bondar, H.L. (2023), "Digitalization and cooperation between the European Union and Ukraine", *Public Administration and Regional Development*, vol. 20, pp. 330—352. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.03>.

4. Hadzalo, Ya.M. and Luzan, Yu.Ya. (2020), "Improvement of state management for development of the agricultural sector of the economy and rural territories of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 6—18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011006>.

5. Garafonova, O. and Marhasova, V. (2022), "Prospects for the introduction of innovative technologies in the development of the agro-industrial complex of Ukraine", *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 3, no. 45, pp. 19—28. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.45.2022.475>.

6. Gorobets, N.M., Khomyakova, D.O. and Starykovska, D.O. (2021), "Prospects of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>.

7. Klerkx, L., Jakku, E. and Labarthe, P. (2019), "A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda", *NJAS — Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 90—91, Article 100315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>.

8. Rose, D.Ch. and Chilvers, J. (2018), "Agriculture 4.0: Broadening responsible innovation in an era of smart farming", *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 2, Article 87. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2018.00087>.

9. Shepherd, M., Turner, J.A., Small, B. and Wheeler, D. (2020), "Priorities for science to overcome hurdles thwarting the full promise of the 'digital agriculture' revolution", *Journal of the Science of Food and Agriculture*, vol. 100, no. 14, pp. 5083—5092. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsfa.9346>.

10. Buitenhuis, Y., Candel, J.J.L., Termeer, K.J.A.M. and Feindt, P.H. (2020), "Does the Common Agricultural Policy enhance farming systems' resilience? Applying the resilience assessment tool (ResAT) to a farming system case study in the Netherlands", *Journal of Rural Studies*, vol. 80, pp. 314—327. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.004>.

11. Xue, H., Zhai, Y., Su, W.-H. and He, Z. (2023), "Governance and actions for resilient urban food systems in the era of COVID-19: Lessons and challenges in China", *Agriculture*, vol. 13, no. 9, Article 1681. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture13091681>.

12. Vidal Merino, M., Gajjar, S.P., Subedi, A., Polgar, A. and Van Den Hoof, C. (2021), "Resilient governance regimes that support urban agriculture in Sub-Saharan cities: Learning from local challenges", *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 5, Article 692167. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.692167>.

13. Schneider, K.R., Remans, R., Bekele, T.H. et al. (2025), "Governance and resilience as entry points for transforming food systems in the countdown to 2030", *Nature Food*, vol. 6, pp. 105—116. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01109-4>.

14. Martin-Garcia, J., Gomez-Limon, J.A. and Menor-Campos, A. (2025), "Farms' economic resilience: Assessment, drivers and policy-making", *Environmental and Sustainability Indicators*, vol. 27, Article 100740. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100740>.

15. Martikainen, A.A. (2025), "Assessing the resilience of farming systems: Insights from the Common Agricultural Policy and Polish fruit and vegetable farming challenges", *Agriculture*, vol. 15, no. 9, Article 990. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15090990>.

16. Libanova, E.M., Khvesyk, M.A., Hutorov, A.O., Gutorov, O.I. and Yermolenko, O.A. (2025), "Synergistic approach to the resilience management of socio-ecological and economic development of Ukraine", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 3, pp. 192—200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 10.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



УДК 339.439:633.854.78

І. В. Свиноус,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

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

Ю. С. Гринчук,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

Т. В. Понедільчук,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-4318>

Н. І. Свиноус,

доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів,

Університет економіки і підприємництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3640-0519>

Ю. В. Федорук,

к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7955>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.47

СИРОВИННА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ РИНКУ СОНЯШНИКУ: РИЗИКИ ДЛЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

I. Svyous,

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

Yu. Hrynychuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University

T. Ponedilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Svyous,

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

Yu. Fedoruk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Crop Production Technologies and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University

THE COMMODITY-BASED DEVELOPMENT MODEL OF THE SUNFLOWER MARKET: RISKS FOR FOOD STABILITY

У статті досліджено особливості формування сировинної моделі розвитку ринку соняшнику в Україні та її вплив на продовольчу стабільність держави. Розкрито економічну природу функціонування ринку соняшнику як важливої складової агропродовольчої системи та одного з ключових сегментів експортно орієнтованого аграрного виробництва. Обґрунтовано, що орієнтація галузі на зовнішні ринки сприяла активному розвитку переробної промисловості, формуванню вертикально інтегрованих ланцюгів створення доданої вартості та зростанню валютних надходжень від експорту продукції переробки. Водночас доведено, що надмірна концентрація виробничих ресурсів на одній експортно привабливій культурі формує низку системних ризиків, пов'язаних із волатильністю світових цін, зниженням диверсифікації аграрного виробництва та залежністю від зовнішньої логістичної інфраструктури. Окрему увагу приділено ролі побічної продукції переробки соняшнику у формуванні кормової бази тваринництва та її впливу на продовольчі ринки. Обґрунтовано необхідність формування більш збалансованої моделі розвитку ринку соняшнику, що поєднуватиме експортну ефективність із забезпеченням продовольчої стабільності країни, підвищенням диверсифікації виробництва та зміцненням стійкості агропродовольчої системи.

The article examines the structural features of the raw-material development model of the sunflower market in Ukraine and its implications for national food stability. The research focuses on the economic nature of the sunflower market as an important component of the agri-food system and one of the most dynamic segments of export-oriented agricultural production. The study highlights the role of sunflower cultivation and processing in shaping Ukraine's agricultural export structure, generating foreign exchange revenues, and strengthening the country's competitive position in global vegetable oil markets.

It is substantiated that the export-oriented development model of the sunflower market has stimulated modernization of the oil-processing industry, expansion of production capacities, and formation of vertically integrated value chains that combine sunflower cultivation, processing, logistics, and export operations. Due to the predominance of domestic processing of sunflower seeds, Ukraine exports mainly products with higher value added, primarily sunflower oil and sunflower meal. This approach has encouraged investment in processing infrastructure, development of storage and transportation facilities, and improvement of logistics systems oriented toward international markets.

At the same time, the study emphasizes that the high concentration of production resources on a single export-attractive crop creates a number of systemic economic risks. Such specialization increases the sensitivity of the agricultural sector to volatility in global commodity prices, which affects producers' incomes and financial results of processing enterprises. The expansion of sunflower cultivation also contributes to the redistribution of arable land in its favor, reducing crop diversification and potentially creating long-term agronomic and environmental challenges. In addition, the sector becomes increasingly dependent on external logistics infrastructure and international trade routes.

Special attention is paid to the role of sunflower processing by-products in the agri-food system. Sunflower meal, widely used as a high-protein component of livestock feed, significantly influences the cost structure of meat and dairy production and therefore affects price dynamics in domestic food markets.

The study substantiates the need to develop a more balanced model of sunflower market development that combines export efficiency with strengthening domestic food stability, diversification of agricultural production, and deeper integration into global agri-food value chains.

Ключові слова: ринок соняшнику; сировинна модель розвитку; продовольча стабільність; агропродовольча система; експортно орієнтоване сільське господарство; ланцюги створення доданої вартості; соняшникова олія; соняшковий шрот; диверсифікація аграрного виробництва; продовольча безпека.

Key words: sunflower market; raw-material development model; food stability; agri-food system; export-oriented agriculture; value chains; sunflower oil; sunflower meal; agricultural diversification; food security.

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

Соняшник є стратегічною олійною культурою аграрного сектору України, яка відіграє вагомую роль у формуванні експортного потенціалу та забезпеченні валютних надходжень завдяки високій частці продукції переробки у структурі зовнішньої торгівлі. Україна протягом тривалого часу утримує позиції одного з провідних світових виробників і експортерів соняшникової олії, що сприяло зростанню аграрної економіки, розвитку переробної інфраструктури та інтеграції у глобальні продовольчі ланцюги. Разом із тим така спеціалізація стимулювала концентрацію виробничих ресурсів у сегменті олійних культур, що поступово сформувало ознаки сировинної моделі розвитку аграрного сектору.

Сировинна модель характеризується орієнтацією на виробництво обмеженого спектра високорентабельної продукції, залежністю від світової цінової кон'юнктури та підвищеною чутливістю до зовнішніх економічних і політич-

них шоків. Переважання експорту продукції з відносно низьким рівнем диверсифікації може призводити до структурних дисбалансів, зокрема виснаження ґрунтів через монокультурність, скорочення різноманітності сівозмін, диспропорцій у розвитку інших галузей рослинництва та підвищення ризиків для внутрішнього продовольчого балансу. Крім того, концентрація на експортно орієнтованих культурах здатна посилювати залежність аграрного сектору від логістичних маршрутів і міжнародних торговельних умов.

В умовах воєнної економіки та зростання глобальних ризиків питання оцінювання впливу сировинної моделі розвитку на продовольчу стабільність країни набуває особливої актуальності. Порушення логістики, коливання світових цін, обмежений доступ до ресурсів і зростання виробничих ризиків можуть посилювати вразливість системи, орієнтованої на вузьку спеціалізацію. Це актуалізує необхідність переосмислення ролі соняшникового підкомплексу в структурі аграрного виробництва, пошуку балансу між експортною орієнтацією та забезпеченням внутрішніх продовольчих по-

треб, а також формування більш диверсифікованої та стійкої моделі розвитку аграрної економіки, здатної адаптуватися до післявоєнних трансформацій і викликів глобального продовольчого ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових праць Р. Пребіша, Дж. Сакса, А. Ворнера, Г. Геріффі, Дж. Хамфрі, Т. Стерджена, С. А. Сегеди, О. М. Могильного, М. І. Козака, О. Мельничука, Т. Мірзоевої, В. С. Ніценка, В. А. Голяна свідчить, що в науковій літературі значна увага приділяється проблемам сировинної спеціалізації економіки, особливостям функціонування глобальних ланцюгів створення доданої вартості та структурі аграрного експорту. Разом з тим у наявних дослідженнях недостатньо розкрито специфіку формування сировинної моделі розвитку ринку соняшнику, зокрема її вплив на внутрішню структуру переробної галузі, баланс продовольчих ресурсів та стійкість продовольчої системи держави. Це зумовлює необхідність подальших досліджень інституційних та економічних механізмів трансформації ринку соняшнику з орієнтацією на підвищення рівня переробки, створення доданої вартості та зміцнення продовольчої стабільності країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу сировинної моделі розвитку ринку соняшнику на продовольчу стабільність та обґрунтування напрямів підвищення рівня створення доданої вартості в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сировинна модель розвитку в економічній теорії традиційно пов'язується з концентрацією на виробництві та експорті обмеженого набору товарів із низьким або середнім рівнем переробки, що формує структурну залежність економіки від зовнішньої кон'юнктури світових ринків. У працях Р. Пребіша (теорія погіршення умов торгівлі) обґрунтовано, що країни, які спеціалізуються на експорті сировини, стикаються з довгостроковим відставанням у темпах розвитку через нестабільність цін та нерівність у глобальних ланцюгах вартості [1]. Подібні підходи розвинуто в межах концепції "ресурсного прокляття", де наголошується, що надмірна орієнтація на сировинний експорт може гальмувати інституційний розвиток, диверси-

фікацію виробництва та інноваційну активність [2].

У контексті аграрного сектору сировинна модель проявляється через домінування експортно орієнтованих культур, недостатню диверсифікацію виробничої структури, високу залежність від світових цін і логістичних умов, а також волатильність доходів виробників. Дослідники підкреслюють, що аграрні економіки з вузькою експортною спеціалізацією є більш уразливими до цінових шоків, кліматичних ризиків та геополітичних обмежень [3]. Вітчизняні науковці звертають увагу на те, що сировинна спрямованість аграрного виробництва знижує частку доданої вартості, створеної всередині країни, та обмежує розвиток переробної галузі [4].

Для ринку соняшнику така модель розвитку означає орієнтацію на глобальні ланцюги вартості з домінуванням експорту насіння та продуктів первинної переробки. Україна тривалий час посідає провідні позиції у світі за обсягами виробництва та експорту соняшникової олії, що формує значну частку валютних надходжень аграрного сектору. Водночас висока частка соняшнику у структурі посівних площ свідчить про концентрацію виробництва на одній культурі, що створює агроекологічні ризики (виснаження ґрунтів, порушення сівозмін) та підсилює залежність від зовнішньої кон'юнктури.

З позицій теорії глобальних ланцюгів вартості орієнтація на сировинний експорт означає перебування на нижчих ланках створення доданої вартості [5]. Для забезпечення довгострокової стійкості необхідний перехід до більш складних форм інтеграції — розвитку глибшої переробки, біоенергетики, інноваційних продуктів на основі олійних культур, диверсифікації ринків збуту. Інституційний підхід акцентує увагу на тому, що трансформація сировинної моделі потребує зміни правил гри — удосконалення регуляторної політики, стимулювання інвестицій у переробку та формування ефективних механізмів державної підтримки [6].

Теоретичний аналіз свідчить, що сировинна модель розвитку ринку соняшнику має подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує високий експортний потенціал і валютні надходження, з іншого — формує ризики структурної залежності, волатильності доходів та послаблення внутрішньої продовольчої стабільності. Подолання цих обмежень пов'язане з переходом від експортно-сировинної орієнтації до диверсифікованої моделі розвитку, що інтегрує інновації, інституційні реформи та посилення внутрішніх ланцюгів доданої вартості.

Ринок соняшнику в Україні характеризується високою стабільністю посівних площ у довгостроковому періоді, що підтверджує його системну роль у структурі аграрного виробництва. У 2013—2014 рр. площі під соняшником становили близько 5,0—5,2 млн га, у 2016—2019 рр. коливалися в межах 5,8—6,0 млн га, а у 2020—2021 рр. перевищували 6,3–6,5 млн га. Навіть у воєнні 2022—2023 рр. скорочення площ було відносно помірним (до близько 5,0—5,3 млн га), що свідчить про економічну привабливість культури та її адаптивність до кризових умов. У 2024 р. за попередніми оцінками площі частково відновилися. У середньому частка соняшнику у структурі посівів упродовж десятиліття становила 20—25 %, що підтверджує тенденцію до високої концентрації виробництва на одній експортно орієнтованій культурі.

Динаміка врожайності демонструє відносну стабільність із коливаннями під впливом погодних умов і технологічних факторів. У 2013—2015 рр. середня врожайність перебувала на рівні 19—21 ц/га, у 2018—2021 рр. підвищувалася до 23–25 ц/га, що відображає впровадження інтенсивних технологій та сучасних гібридів. У 2022 р. через воєнні та кліматичні фактори показник дещо знизився, однак уже у 2023—2024 рр. спостерігалася тенденція до стабілізації. Загалом за період 2013—2024 рр. середній рівень врожайності залишався в межах 21—24 ц/га, що забезпечувало валове виробництво на рівні 12—17 млн тонн залежно від року.

Експортна орієнтація галузі підтверджується стабільними обсягами поставок соняшникової олії на зовнішні ринки. У 2013—2021 рр. експорт соняшникової олії коливався в межах 5—7 млн тонн щорічно, що формувало значну частку світового експорту цієї продукції (до 45—50 % у довоєнний період). У 2022 р. через логістичні обмеження та блокування портової інфраструктури обсяги експорту тимчасово скоротилися, проте вже у 2023—2024 рр. завдяки адаптації логістичних маршрутів і функціонуванню альтернативних каналів постачання експорт поступово відновився. Частка продукції соняшникового комплексу у структурі аграрного експорту України протягом досліджуваного періоду стабільно становила близько 10—15 %, що підтверджує його вагоме значення для формування валютних надходжень.

Сировинна модель розвитку ринку соняшнику, яка базується на високій експортній орієнтації та концентрації виробництва на одній культурі, забезпечує значні валютні надходження і конкурентні переваги на глобальному ринку рослинних олій [7]. Водночас така мо-

дель формує комплекс економічних, структурних і продовольчих ризиків, що можуть впливати на стабільність аграрного сектору та національної продовольчої системи.

Першим ключовим ризиком є цінова залежність від міжнародної кон'юнктури. Світові ціни на соняшникову олію та інші рослинні олії характеризуються високою волатильністю через зміну глобального попиту, кліматичні фактори та геополітичні події. У період 2013—2019 рр. коливання світових цін були відносно помірними, однак у 2020—2022 рр. відбулося різке зростання цін на рослинні олії з подальшими корекціями, що призвело до нестабільності доходів виробників. Оскільки продукція соняшникового комплексу формує близько 10—15 % аграрного експорту України, зміни світових цін безпосередньо впливають на фінансові результати підприємств і рівень внутрішніх цін на олійно-жирову продукцію.

Другим ризиком є структурна монокультура, яка проявляється у високій частці соняшнику у структурі посівів. Протягом 2013—2021 рр. площі під цією культурою стабільно перевищували 5–6 млн га, що становило приблизно п'яту частину загальної структури посівних площ. Така концентрація створює агроекоекологічні виклики, включаючи виснаження ґрунтів, порушення оптимальних сівозмін і підвищення ризиків поширення хвороб. З економічної точки зору це також зменшує диверсифікацію аграрного виробництва, підвищуючи залежність доходів від одного товарного сегмента.

Третім важливим фактором є логістичні ризики, пов'язані з експортною орієнтацією галузі. До 2022 року значна частина експорту соняшникової олії здійснювалася через морські порти, що забезпечувало ефективність поставок на глобальні ринки. Блокування портової інфраструктури та порушення транспортних маршрутів у 2022 році призвели до тимчасового скорочення обсягів експорту та зростання логістичних витрат, що продемонструвало вразливість сировинної моделі до геополітичних факторів. Хоча у 2023—2024 рр. експортні потоки частково адаптувалися через альтернативні маршрути, логістична складова залишається одним із ключових ризиків для стабільності галузі.

Четвертим аспектом є вплив сировинної спеціалізації на продовольчу систему. Орієнтація на експорт соняшнику і продуктів його переробки може призводити до структурних перекосів у виробництві, коли економічна привабливість олійних культур стимулює скорочення

площ під іншими культурами. Це підсилює залежність внутрішніх цін від світової кон'юнктури та може створювати ризики доступності продукції для населення в умовах різких цінових коливань. Зокрема, у періоди зростання світових цін на рослинні олії внутрішній ринок стикається з підвищеним ціновим тиском, що потребує балансування між експортними інтересами та забезпеченням внутрішньої продовольчої стабільності.

Інституційні чинники відіграють ключову роль у формуванні збалансованої моделі розвитку ринку соняшнику, оскільки саме через механізми державної політики забезпечується поєднання експортної ефективності галузі з внутрішньою продовольчою стабільністю. В умовах сировинної спеціалізації держава виступає регулятором, який формує нормативні та економічні рамки функціонування ринку, визначає стимули для виробників і переробників, а також коригує структурні дисбаланси [8].

Податкова політика впливає на структуру виробництва та інвестиційну активність аграрних підприємств. Через систему оподаткування, механізми відшкодування податку на додану вартість, інструменти підтримки агровиробників держава може стимулювати розвиток переробки, впровадження інновацій та диверсифікацію виробництва. Економічні стимули, що підвищують рентабельність окремих культур, безпосередньо впливають на структуру посівів, тому їх коригування є важливим інструментом запобігання надмірній концентрації ресурсів у межах однієї товарної позиції.

Важливим інституційним механізмом є експортне регулювання, яке дозволяє підтримувати баланс між зовнішніми поставками та внутрішнім ринком. У періоди цінової нестабільності держава може застосовувати інструменти координації з учасниками ринку, запроваджувати тимчасові обмеження або інші регуляторні заходи, спрямовані на недопущення різких коливань внутрішніх цін. Такий підхід сприяє захисту споживачів та стабілізації продовольчої системи без істотного порушення експортного потенціалу галузі.

Окремого значення набуває підтримка диверсифікації виробництва. Інституційна політика може стимулювати розвиток альтернативних культур, розширення нішевих сегментів і впровадження інноваційних технологій, що знижує ризики монокультурної спеціалізації [9]. Диверсифікація створює передумови для підвищення агроекологічної стійкості та зменшення залежності доходів виробників від коливань одного ринку.

Розвиток внутрішнього ринку переробки є ще одним ключовим інституційним пріоритетом. Поглиблення переробки, розширення асортименту продукції та стимулювання внутрішнього споживання дозволяють підвищити додану вартість, створювану в межах країни, і зменшити вразливість до зовнішніх шоків. Інституційні механізми, спрямовані на підтримку інвестицій у переробну інфраструктуру, інновації та технологічну модернізацію, здатні трансформувати сировинну модель у більш збалансовану та стійку.

Отже, ефективна інституційна політика — через податкові стимули, регулювання експорту, підтримку диверсифікації та розвиток переробки — може мінімізувати негативні наслідки сировинної спеціалізації ринку соняшнику. Формування узгодженої інституційної архітектури створює умови для поєднання конкурентоспроможності на світових ринках із забезпеченням внутрішньої продовольчої стабільності та довгострокової стійкості аграрного сектору.

Воєнні дії суттєво посилили вразливість сировинної моделі розвитку ринку соняшнику, насамперед через порушення логістики експорту. До 2022 року більшість поставок продукції олійно-жирового комплексу здійснювалася морськими шляхами через чорноморські порти, що забезпечувало низьку собівартість транспортування і стабільність експортних потоків. Унаслідок блокування портової інфраструктури у 2022 році обсяги експорту олійної продукції в окремі періоди скорочувалися більш ніж удвічі, а витрати на альтернативні маршрути через західні кордони зросли, за оцінками галузевих операторів, на 30—50 %. Це призвело до накопичення запасів сировини, тиску на внутрішні ціни та необхідності перегляду логістичних стратегій.

Другим важливим фактором стало зростання виробничих витрат і фінансових ризиків. У 2022—2023 рр. ціни на паливо та енергоресурси значно зросли, що підвищило собівартість польових робіт і транспортування. Одночасно спостерігалися коливання цін на добрива та засоби захисту рослин, які у попередні роки становили суттєву частку виробничих витрат. За оцінками експертів аграрного сектору, загальні витрати на виробництво олійних культур у воєнний період зросли на 20-40 % залежно від регіону та доступності ресурсів. Це знизило маржинальність виробництва та посилило залежність доходів від зовнішньої кон'юнктури.

Третім викликом стало зниження доступу до ресурсів і необхідність адаптації структури

виробництва. Частина посівних площ опинилася у зоні бойових дій або тимчасової окупації, що призвело до скорочення виробничого потенціалу у 2022 році. Водночас аграрний сектор продемонстрував високу адаптивність: уже у 2023 році спостерігалася часткове відновлення виробничої активності та переробки, а обсяги експорту соняшникової олії почали стабілізуватися завдяки новим логістичним маршрутам. Функціонування альтернативних коридорів через країни ЄС дозволило відновити значну частину експортних потоків, хоча структура витрат залишилася більш складною, ніж у довоєнний період.

Кризові умови також стимулювали пошук нових інституційних і ринкових рішень. Було активізовано співпрацю з європейськими партнерами, впроваджено механізми підтримки експорту та розширено використання мультимодальних перевезень. Диверсифікація ринків збуту і логістичних каналів сприяла поступовій стабілізації галузі, а розвиток внутрішньої переробки дозволив частково компенсувати втрати від порушення традиційних експортних маршрутів.

Трансформація ринку соняшнику в сучасних умовах передбачає перехід від переважно сировинної експортної моделі до більш диверсифікованої та інноваційно орієнтованої структури розвитку, яка забезпечує підвищення доданої вартості, зменшення залежності від зовнішніх шоків і зміцнення продовольчої стабільності. Ключові напрями такої трансформації охоплюють як виробничо-технологічні зміни, так і інституційні та ринкові перетворення.

Поглиблення переробки продукції є одним із стратегічних векторів розвитку. Розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю — зокрема виробництво спеціалізованих олій, білкових концентратів, біоенергетичних продуктів і харчових інгредієнтів — дозволяє зменшити залежність від експорту сировини та посилити внутрішні ланцюги створення вартості. Поглиблена переробка сприяє стабілізації доходів виробників і створенню додаткових робочих місць у суміжних галузях.

Важливим напрямом є диверсифікація виробництва та експортних ринків. Зниження концентрації на одній культурі та розширення структури посівів дозволяє мінімізувати агро-екологічні ризики і підвищити стійкість аграрної системи. Паралельно диверсифікація географії експорту, розвиток альтернативних каналів збуту та інтеграція у нові регіональні рин-

ки сприяють зменшенню залежності від окремих логістичних маршрутів і глобальних цінових коливань.

Розвиток інноваційних технологій виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності галузі. Впровадження сучасних агротехнологій, селекційних досягнень, систем точного землеробства та ресурсозберігаючих підходів дозволяє оптимізувати витрати, підвищити урожайність і адаптивність виробництва до кліматичних змін. Інноваційний розвиток також включає використання нових моделей співпраці між виробниками, науковими установами та бізнесом.

Окремого значення набуває цифровізація аграрних ланцюгів поставок, яка сприяє підвищенню прозорості ринку, оптимізації логістики та управління ризиками. Використання цифрових платформ для планування виробництва, моніторингу поставок, управління контрактами та аналізу ринкової інформації дозволяє знизити транзакційні витрати та підвищити ефективність взаємодії між учасниками ланцюга створення вартості.

Гармонізація з нормативними стандартами Європейського Союзу є важливим інституційним напрямом трансформації. Узгодження вимог щодо якості продукції, простежуваності, екологічної сталості та безпеки харчових продуктів створює передумови для інтеграції українського ринку до європейського економічного простору, розширення доступу до нових ринків і залучення інвестицій. Водночас така гармонізація стимулює модернізацію виробничих процесів і підвищення рівня корпоративного управління в аграрному секторі.

Отже, комплексна реалізація зазначених напрямів трансформації дозволить поступово перейти від сировинної спеціалізації до більш збалансованої моделі розвитку ринку соняшнику, яка поєднує експортну конкурентоспроможність із внутрішньою продовольчою стабільністю, інноваційним розвитком і інституційною стійкістю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сировинна модель розвитку ринку соняшнику забезпечує вагомі економічні переваги завдяки високій експортній орієнтації, формуванню стабільних валютних надходжень та розвитку потужної переробної індустрії. Водночас така модель зумовлює підвищену залежність від коливань світових цін на рослинні

олії, геополітичних факторів і логістичних обмежень, що посилює волатильність доходів виробників та створює ризики для внутрішньої продовольчої стабільності. Надмірна концентрація посівних площ під соняшником також формує структурні та агроекологічні дисбаланси, обмежуючи диверсифікацію аграрного виробництва.

Воєнні виклики додатково загострили вразливість сировинної спеціалізації, продемонструвавши критичну залежність галузі від експортної інфраструктури та зовнішніх ринків збуту. Порушення логістичних ланцюгів, зростання виробничих витрат і нестабільність цінової кон'юнктури актуалізували необхідність інституційної координації, розвитку альтернативних маршрутів поставок та підтримки внутрішнього ринку переробки. У таких умовах ефективна державна політика стає ключовим фактором зниження системних ризиків і забезпечення балансу між експортною конкурентоспроможністю та продовольчою безпекою.

Забезпечення довгострокової стійкості ринку соняшнику потребує переходу до моделі розвитку з вищою доданою вартістю, розширення переробки, диверсифікації виробничої структури та експортних напрямів, впровадження інноваційних і цифрових технологій, а також гармонізації з європейськими стандартами регулювання. Такий підхід дозволить зменшити залежність від зовнішніх шоків, підвищити стабільність доходів аграрних підприємств і зміцнити позиції України у глобальних ланцюгах створення вартості при одночасному забезпеченні внутрішньої продовольчої стабільності.

Література:

1. Prebisch R. The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems. New York: United Nations, 1950. 102 p.
2. Sachs J. D., Warner A. M. The Curse of Natural Resources. European Economic Review. 2001. Vol. 45, № 4—6. P. 827—838.
3. Мельничук О. Маркери експортної спеціалізації. Foreign Trade: Economics, Finance, Law. 2024. № 5 (136). С. 34—49.
4. Сегеда С. А. Аграрно-продовольча продукція в товарній структурі зовнішньої торгівлі України. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 14—22.
5. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12, № 1. P. 78—104.
6. Могильний О. М., Козак М. І. Сировинна орієнтація аграрного сектору та її соціально-

економічні наслідки для України. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 19—32.

7. Ніценко В. С. Інструменти та механізми підвищення рівня ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств на ринку соняшнику. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19.

8. Голян В. А., Шмаров Д. М., Миклуш Т. С. Економічне регулювання комплексного розвитку переробної ланки аграрного сектору: принципи побудови та суб'єктно-об'єктна база. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 47—52.

9. Мірзоєва Т. Ефективність виробництва нішевих зернових культур у контексті забезпечення продовольчої безпеки і створення доданої вартості. Економіка та суспільство. 2024. № 67.

References:

1. Prebisch, R. (1950), The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems, United Nations, New York, USA.
2. Sachs, J. D. and Warner, A. M. (2001), "The Curse of Natural Resources", European Economic Review, Vol. 45, no. 4-6, pp. 827—838.
3. Mel'nychuk, O. (2024), "Export specialization markers", Foreign Trade: Economics, Finance, Law, vol. 5 (136), pp. 34—49.
4. Scheda, S.A. (2019), "Agro-food products in commodity structure of the foreign trade of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 2, pp. 14—22.
5. Gereffi, G. Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005), "The Governance of Global Value Chains", Review of International Political Economy, vol. 12, no. 1, pp. 78—104.
6. Mohyl'nyj, O. M. and Kozak, M. I. (2021), "Raw material orientation of the agricultural sector and its socio-economic consequences for Ukraine", Ekonomika APK, vol. 3, pp. 19—32.
7. Nitsenko, V. S. (2026), "Tools and mechanisms for increasing the level of efficiency of agricultural enterprises in the sunflower market", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 19.
8. Golyan, V., Shmarov, D. and Myklush, T. (2021), "Economic regulation of integrated development of the processing link of the agricultural sector: principles of construction and subject-object base", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 47—52.
9. Mirzoieva, T. (2024), "Efficiency of production of niche grain crops in the context of ensuring food security and creating added value", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 67.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Процеженовано / Revised: 12.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 657.1:336.2:004

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>

С. В. Шульга,

д. е. н., професор, проректор з фінансово-економічної та організаційної роботи,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2396-2507>

Н. В. Нечипорук,

к. е. н., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9547-8557>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.54

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

H. Pavlova,

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

S. Shulha,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vice-Rector for Financial and Economic Affairs and Organizational Work,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

N. Nechiporuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,
Audit and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

OPTIMISATION OF TAX ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: METHODOLOGY AND DIGITALISATION TOOLS

В ході дослідження запропоновано трирівневу методологічну модель оптимізації, яка інтегрує стратегічний, процесний та інструментальний рівні. Ця модель дозволяє переосмислити податковий облік як інтегральний компонент корпоративної інформаційно-аналітичної системи, орієнтований на проактивне управління зобов'язаннями, а не лише на ретроспективне фіксування фактів. На основі аналізу широкого спектру технологій, описаних у сучасній літературі, розроблено структурований інструментарій діджиталізації. Інструменти класифіковані за чотирма ключовими функціональними призначеннями: автоматизація рутинних операцій та документообігу; інтелектуальна обробка даних та аналітика; забезпечення безпеки, прозорості та довіри; інтеграція та взаємодія з державними системами. Такий підхід дозволяє чітко визначити роль кожної технології у конкретних податково-облікових процесах.

Важливим результатом є розробка моделі поетапної цифрової трансформації податкового обліку, яка враховує типові виклики, такі як високі початкові інвестиції, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність подолання опору змінам. Модель передбачає послідовне нарощування можливостей від базового рівня електронізації через інтеграцію та аналітику до проактивного рівня трансформації, що забезпечує стратегічне управління ризиками. Для оцінки успішності оптимізації запропоновано систему взаємопов'язаних критеріїв, що охоплює чотири категорії: операційна ефективність (час, помилки, витрати); якість та достовірність (покриття контролем, електронний документообіг); управлінська корисність (глибина аналітики, точність прогнозів); вплив на ризики (проактивна ідентифікація, уникнення санкцій, кібербезпека).

Обговорення отриманих результатів доводить їхню узгодженість із сучасними науковими поглядами на цифрову трансформацію обліку, а також визначає їх внесок у структуру існуючих знань. Запропонована методологія розвиває ідеї стратегічного управлінського обліку, переносячи їх на специфічну сферу податків, і конкретизує загальні концепції цифровізації. Отримані результати погоджуються з висновками провідних дослідників про ключову роль цифрових технологій у підвищенні ефективності обліку та необхідність комплексного підходу до трансформації, що враховує технологічні, організаційні та кадрові аспекти. Дослідження систематизує та фокусує ці положення саме на податковому обліку.

The study proposes a three-level methodological model of optimization that integrates strategic, process, and instrumental levels. This model allows us to rethink tax accounting as an integral component of a corporate information and analytical system focused on proactive management of liabilities, rather than just retrospective recording of facts. Based on an analysis of a wide range of technologies described in the current literature, a structured set of digitalization tools has been developed. The tools are classified according to four key functional purposes: automation of routine operations and document flow; intelligent data processing and analytics; ensuring security, transparency, and trust; integration and interaction with government systems. This approach allows us to clearly define the role of each technology in specific tax accounting processes.

An important outcome is the development of a model for the phased digital transformation of tax accounting, which takes into account typical challenges such as high initial investment, a shortage of skilled personnel, and the need to overcome resistance to change. The model provides for a gradual increase in capabilities from a basic level of digitization through integration and analytics to a proactive level of transformation that enables strategic risk management. To assess the success of optimization, a system of interrelated criteria is proposed, covering four categories: operational efficiency (time, errors, costs); quality and reliability (control coverage, electronic document management); managerial usefulness (depth of analytics, accuracy of forecasts); impact on risks (proactive identification, avoidance of sanctions, cybersecurity).

Discussion of the results obtained proves their consistency with current scientific views on the digital transformation of accounting and determines their contribution to the structure of existing knowledge. The proposed methodology develops the ideas of strategic management accounting, transferring them to the specific field of taxation, and specifies general concepts of digitalization. The results obtained are consistent with the conclusions of leading researchers about the key role of digital technologies in improving accounting efficiency and the need for a comprehensive approach to transformation that takes into account technological, organizational, and human resource aspects. The study systematizes and focuses these provisions specifically on tax accounting.

Ключові слова: цифрова економіка, податковий облік, діджиталізація, оптимізація.
Key words: digital economy, tax accounting, digitalisation, optimisation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток цифрової економіки, що ґрунтується на всеохопному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, визначає нові вимоги до функціонування всіх бізнес-процесів, зокрема фінансових та облікових. Податковий облік як критично важлива підсистема управління, відповідальна за формування повної, достовірної інформації для розрахунку зобов'язань перед бюджетом, зазнає значного трансформаційного тиску. З одного боку, виникає потреба у підвищенні його оперативності, точності та аналітичної глибини для ефективного управління податковими ризиками в умовах динамічного середовища. З іншого боку, держава активізує цифровізацію податкового адміністрування, впроваджуючи електронні сервіси, автоматизований моніторинг та аналіз даних, що суттєво підвищує вимоги до якості та форматів поданої звітності.

Незважаючи на значний масив досліджень, присвячених загальним аспектам цифровізації бухгалтерського обліку [1, 5, 11], стратегічного управлінського обліку [2, 10] та модернізації фінансової звітності [3, 12], питання цілеспрямованої оптимізації саме податкового обліку як самостійного об'єкта, з урахуванням його специфічного нормативного поля та прикладних завдань, залишається недостатньо розробленим. Існуючі роботи часто розглядають технології (AI, блокчейн, хмарні обчислення) ізольовано, без чіткої прив'язки до повного циклу податково-облікових процедур. Крім того, бракує комплексних методик, які б інтегрували ці інструменти в єдину систему, здатну не лише автоматизувати рутину, але й забезпечити проактивну аналітику та підтримку прийняття управлінських рішень.

Основною проблемою, на вирішення якої спрямоване дане дослідження, є відсутність си-

стемної методології та структурованого інструментарію для оптимізації податкового обліку суб'єктів господарювання, що дозволило б повною мірою реалізувати потенціал діджиталізації для підвищення його ефективності, достовірності та відповідності вимогам цифрової економіки та сучасного податкового адміністрування.

Обґрунтуванням актуальності проблеми є суперечливість між наявним технологічним потенціалом, окремо описаним у джерелах [1, 6, 8, 13, 14], та практичними труднощами його адаптації для цілей податкового обліку, що включають високі інвестиційні бар'єри, дефіцит кваліфікованих кадрів [9, 13], необхідність забезпечення кібербезпеки [1, 3] та неоднозначність правового регулювання новітніх технологій [6, 12, 14].

Метою статті є подолання цієї суперечності шляхом розробки практично орієнтованого підходу до оптимізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика цифрової трансформації фінансово-господарських процесів, зокрема податкового обліку, є предметом активного наукового дискурсу. Аналіз останніх публікацій дозволяє відокремити ключові тенденції, досягнення та наявні проблемні питання.

Дослідження останніх років констатують, що цифрова економіка формує нові умови функціонування всіх елементів обліково-аналітичної системи. Як зазначають Нестеренко О. О. та ін., сучасні технології (хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн, RPA) кардинально змінюють традиційні підходи, підвищуючи ефективність, точність та швидкість обробки даних [1]. Цей вплив поширюється і на податковий облік, для якого оперативність та достовірність інформації є критичними. Широке впровадження ERP-систем, хмарних технологій та AI, як показано у роботах [3, 13], створює технологічну основу для модернізації звітності, забезпечуючи її прозорість та інтегрованість.

Окрему увагу дослідники приділяють стратегічній ролі обліку в управлінні. Шматковська Т. та Мостовенко Н. доводять, що цифрові програмні рішення дозволяють ефективно опрацьовувати великі масиви даних для стратегічного управлінського обліку та планування [2]. У контексті податкового обліку це відкриває можливості для переходу від ретроспективного відображення до прогнозно-аналітич-

ної функції, що підтверджується у роботі Косташ Т. В. [3]. Мурашко І. та Циганова О. підкреслюють, що система обліку формує первинну інформаційну базу для бізнес-аналітики, створюючи цілісне інформаційно-аналітичне середовище [10].

Важливим аспектом є безпосередній вплив діджиталізації на національні системи обліку. Людвенко Д. та ін. аналізують виклики для української системи бухгалтерського обліку, пропонуючи оптимізацію через впровадження автоматизованих рішень (BAS, SAP, 1C) та технологій Big Data, AI, блокчейн [5]. Схожі позиції щодо необхідності удосконалення теорії та практики обліку шляхом запровадження сучасних цифрових технологій висловлюють Савків У.С. та Кузьмін Т.А. [11]. Особливо актуальним у контексті податкового обліку є питання євроінтеграції. Кладницька Т.А. та ін. визначають проблеми адаптації національної системи бухгалтерського обліку до європейських стандартів, що безпосередньо стосується й організації податкового обліку та звітності [12].

Еволюційний розвиток податкових систем у зв'язку з цифровізацією детально досліджено Грицишен Д.О. та ін. Автори відзначають, що сучасний етап характеризується цифровізацією адміністрування, боротьбою з ухиленням від сплати податків та гармонізацією політики в умовах глобалізації [6]. Вони аргументують, що розвиток податкового обліку відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного адміністрування та прозорості. Рогова Н.В. конкретизує це, аналізуючи трансформацію інструментів і технологій обліку та оподаткування, зокрема можливості AI, Big Data для прогнозової аналітики, оцінки ризиків та сегментації платників податків [14].

Окремим напрямом є дослідження впливу штучного інтелекту на облік та аудит. Приймак Н. доводить, що AI дозволяє перейти від вибіркового перевірок до обробки 100% транзакцій, підвищуючи точність і глибину контролю, водночас породжуючи нові виклики, такі як "аудит алгоритмів" та якість даних [8]. Макарович В. та Стойка В. деталізують переваги інтеграції AI в облікові системи (автоматизація, виявлення аномалій, прогнозування) та структуровані виклики (технічна інтеграція, високі інвестиції, дефіцит кадрів, "чорна скринька") [13]. Яковенко С. А. та Минич Ю. В. роблять акцент на трансформації професійних компетенцій, зазначаючи, що цифрові технології знижують частку рутинної праці та підвищують значення професійного судження [9], що є критично

важливим для податкових консультантів та обліковців. Про необхідність підготовки кваліфікованих фахівців, здатних працювати в цифровому середовищі, також пише Шендригоренко М. [4].

Хоча наведені дослідження всебічно висвітлюють окремі аспекти цифровізації економіки, обліку та оподаткування, не вирішеними раніше частинами загальної проблеми, котрим присвячена ця стаття, залишаються:

1. Систематизація методологічного підходу до оптимізації саме податкового обліку як окремого процесу в контексті загальної цифрової трансформації бізнесу, з урахуванням його специфічної нормативно-правової бази.

2. Формування комплексної структури інструментів діджиталізації (від електронного документообігу та цифрових платформ до AI та блокчейну) з чітко визначеними цілями їх застосування саме для цілей податкового обліку: від скорочення витрат на адміністрування та мінімізації помилок до проактивного управління податковими ризиками та прогнозування зобов'язань.

3. Розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо поетапної імплементації цих інструментів на підприємствах з різним рівнем технологічної готовності, враховуючи виклики кібербезпеки [1, 3], дефіциту кадрів [13] та необхідності адаптації національного законодавства [6, 12, 14].

Таким чином, на основі аналізу сучасних досліджень визначається необхідність у комплексному дослідженні, спрямованому на розробку цілісної методології та інструментарію оптимізації податкового обліку шляхом цілеспрямованого використання можливостей діджиталізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Аналіз наукової літератури засвідчив активне вивчення окремих аспектів цифрової трансформації економіки, бухгалтерського та управлінського обліку. Проте недостатньо досліджено специфіку цілеспрямованої оптимізації саме податкового обліку як системи, що функціонує на перетині строгих нормативних вимог та стрімкого технологічного прогресу. Виявлена потреба у систематизації методологічних підходів та практичних інструментів, адаптованих саме до завдань ефективного формування, обліку та контролю податкових зобов'язань в умовах діджиталізації.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам податкового обліку та цифровізації економічних процесів, у сучасній науковій літературі все ще існує низка дискусійних і недостатньо досліджених аспектів. Більшість наукових праць зосереджені переважно на загальних питаннях автоматизації бухгалтерського та податкового обліку або на окремих технологічних рішеннях, що застосовуються у сфері електронного адміністрування податків. Водночас комплексний підхід до оптимізації податкового обліку в умовах цифрової економіки, який би поєднував методологічні засади, організаційні підходи та сучасні цифрові інструменти, залишається недостатньо розробленим.

Крім того, у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено формуванню цілісної системи цифровізації податкового обліку на рівні підприємств, що враховувала б можливість використання сучасних інформаційних технологій, таких як хмарні сервіси, аналітичні платформи, автоматизовані системи обробки даних та інтеграція електронного документообігу з податковими інформаційними системами. Також потребують подальшого дослідження питання підвищення достовірності податкової інформації, мінімізації ризиків помилок у звітності та оптимізації взаємодії суб'єктів господарювання з цифровими платформами податкового адміністрування.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка концептуальних засад та практичного інструментарію оптимізації податкового обліку суб'єктів господарювання на основі впровадження сучасних цифрових технологій, що забезпечить підвищення його ефективності, достовірності та відповідності вимогам цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі аналізу літератури сформульовано уявлення про оптимізацію податкового обліку як про цілеспрямований процес трансформації його методології, технологій та організації з використанням цифрових інструментів. Метою цієї трансформації є досягнення синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні економічної ефективності, зниженні ризиків та забезпеченні стратегічної відповідності вимогам цифрового середовища.

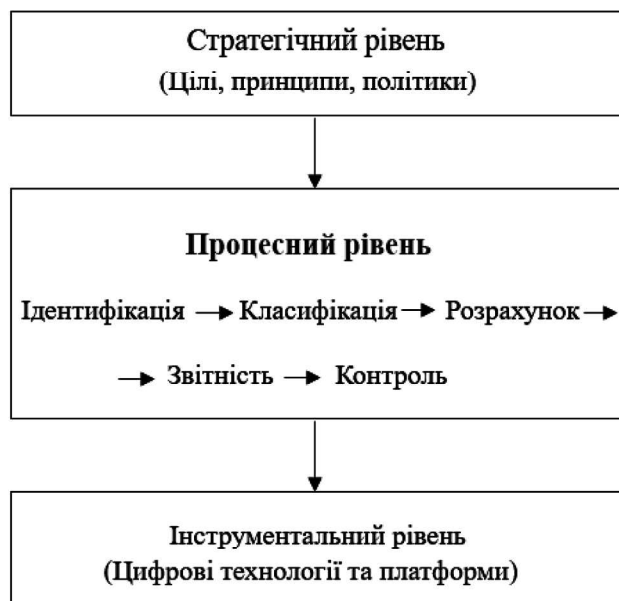


Рис. 1. Трирівнева методологічна модель оптимізації податкового обліку

Джерело: розроблено автором на основі [1–14].

Методологічна рамка оптимізації ґрунтується на переосмисленні податкового обліку не як ізольованої обчислювальної функції, а як інтегрального компоненту корпоративної інформаційно-аналітичної системи. Як зазначають Шматковська Т. та Мостовенко Н., сучасні цифрові рішення дозволяють перейти до моделі обліку, орієнтованої на аналітику та підтримку прийняття рішень [2]. У контексті податків це означає зсув від ретроспективного фіксування фактів до проактивного управління податковими зобов'язаннями. Запропонована методологія включає три взаємопов'язані рівні (Рис. 1): стратегічний (визначення цілей та принципів), процесний (трансформація основних бізнес-процесів) та інструментальний (вибір та імплементація конкретних технологій).

Стратегічний рівень визначає, що оптимізація має забезпечувати не лише скорочення витрат, але й досягнення таких цілей, як підвищення прозорості, дотримання вимог та створення основи для податкового планування. Процесний рівень деталізує, як кожен етап податково-облікового циклу перетворюється під впливом цифровізації. Інструментальний рівень забезпечує технологічну реалізацію цих змін.

Інструментарій діджиталізації податкового обліку потребує структурованого підходу. Аналіз джерел [1, 5, 8, 13, 14] дозволяє класифікувати технології не лише за їхньою природою, але й за конкретним функціональним призначенням у межах податково-облікових процесів (Табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація цифрових інструментів для оптимізації податкового обліку за функціональним призначенням

Функціональне призначення	Основні технології та інструменти	Очікуваний ефект у податковому обліку
Автоматизація рутинних операцій та документообігу	RPA (Robotic Process Automation), ERP-системи, електронний документообіг (EDI, MEDoc), цифрові підписи.	Скорочення часу на введення даних та підготовку первинних документів, мінімізація арифметичних помилок, забезпечення цілісності ланцюга підтверджувальних документів.
Інтелектуальна обробка даних та аналітика	Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), аналітика Big Data, хмарні платформи (Cloud Computing).	Автоматична класифікація операцій для цілей оподаткування, прогнозування податкових платежів, виявлення аномалій та потенційних ризикових ситуацій, сценарний аналіз.
Забезпечення безпеки, прозорості та довіри	Блокчейн (розподілені реєстри), технології кіберзахисту (шифрування, MFA), "розумні контракти" (Smart Contracts).	Створення незмінного аудиторського сліду для ключових операцій, підвищення захищеності конфіденційних фінансових даних, автоматичне виконання умов (напр., нарахування ПДВ при виконанні умов постачання).
Інтеграція та взаємодія з державними системами	API (Application Programming Interface), електронні кабінети платника податків, стандарти електронної звітності (напр., XBRL).	Пряма передача даних із облікових систем до податкових органів у реальному часі, автоматизоване формування та відправлення регламентованої звітності, отримання актуальних довідок.

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 5, 8, 13, 14].



Рис. 2. Модель поетапної цифрової трансформації податкового обліку

Джерело: розроблено автором за даними [1—14].

Як видно з табл. 1, кожен інструмент вирішує конкретні задачі: від елементарної автоматизації до складних аналітичних та забезпечувальних функцій. Ефективна оптимізація вимагає їх комбінованого застосування, що формує цифрову архітектуру податкового обліку.

Модель поетапного впровадження запропонована з урахуванням викликів, ідентифікованих у джерелах, зокрема високих інвестицій, дефіциту кадрів та необхідності подолання опору змінам [1, 8, 13]. Модель передбачає послідовний рух від базового до проактивного рівня цифрової зрілості, що дозволяє підприємству розподілити ресурси та мінімізувати ризики (Рис. 2).

На базовому рівні закладається фундамент у вигляді структурованих цифрових даних. Інтегрований рівень забезпечує безшовний потік інформації між системами. Аналітичний рівень додає інтелектуальну обробку для підтримки рішень. Проактивний рівень перетворює податковий облік на інструмент стратегічного управління.

Ефективність впровадження вимірюється через систему взаємопов'язаних критеріїв, що відображають як операційні, так і стратегічні вигоди (Табл. 2).

Отримані результати демонструють, що оптимізація податкового обліку в умовах цифрової економіки є багаторівневим процесом, що вимагає системного поєднання пере-

Таблиця 2. Критерії оцінки ефективності оптимізації податкового обліку

Категорія критеріїв	Показники	Джерело обґрунтування у літературі
Операційна ефективність	1. Час на підготовку та подання податкової звітності. 2. Кількість технічних помилок та доопрацювань. 3. Витрати на ведення податкового обліку (операційні).	[1, 5, 11] – підвищення швидкості та точності обробки даних.
Якість та достовірність	1. Рівень покриття даних автоматизованим контролем. 2. Частка операцій, здійснених з використанням електронного документообігу. 3. Результати аудиторських перевірок (кількість виявлених податкових порушень).	[3, 8, 12] – забезпечення прозорості, точності та дотримання вимог.
Управлінська корисність	1. Частота та глибина аналітичних звітів з податкових ризиків. 2. Точність прогнозування податкових платежів. 3. Швидкість моделювання податкових наслідків різних бізнес-сценаріїв.	[2, 6, 10, 13] – перехід обліку до аналітичної та прогнозовної функції.
Вплив на ризики	1. Рівень податкових ризиків, що ідентифіковано проактивно. 2. Сума потенційних фінансових санкцій, уникнутих завдяки системі контролю. 3. Рівень захищеності даних від кіберзагроз.	[1, 3, 14] – управління ризиками та забезпечення кібербезпеки.

Джерело: узагальнено автором за даними [1–14].

осмисленої методології, структурованого інструментарію та поетапної стратегії впровадження. Запропонована модель дозволяє перейти від фрагментарного застосування технологій до створення цілісної, адаптивної та орієнтованої на майбутнє системи, що безпосередньо сприяє досягненню головної мети дослідження — підвищенню ефективності та стратегічної цінності податкового обліку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволило сформулювати комплекс науково обґрунтованих положень щодо оптимізації податкового обліку в умовах цифрової економіки. Отримані результати розширюють та структурують існуючі знання, зосереджуючись на специфіці саме податково-облікової підсистеми, що часто розглядалася у літературі фрагментарно в контексті загальної цифровізації бухгалтерського обліку [1, 5, 11] чи управлінських систем [2, 10].

Основні висновки дослідження є наступними:

1. Систематизовано теоретико-методологічні засади оптимізації. Запропонована трирівнева модель (стратегічний, процесний, інструментальний) інтегрує ідеї стратегічного управлінського обліку [2] та принципи цифрової трансформації, формуючи цілісний підхід. Це дозволяє перейти від окремого впровадження технологій до системної трансформації податкового обліку як функції, що забезпечує не лише фіскальну виконавчість, але й управлінську корисність.

2. Розроблено структурований інструментарій діджиталізації, класифікований за

чотирма функціональними призначеннями: автоматизація рутини, інтелектуальна аналітика, забезпечення безпеки та прозорості, інтеграція з державними системами. Дана класифікація поглиблює узагальнені переліки технологій, наведені у джерелах [1, 13, 14], шляхом їх зв'язку з конкретними завданнями податково-облікового циклу, що підвищує практичну цінність результату.

3. Обґрунтовано модель поетапної трансформації, що враховує виклики, ідентифіковані іншими дослідниками: високі інвестиції, дефіцит кадрів, складність інтеграції [8, 13]. Модель, що передбачає рух від електронізації до проактивного управління через аналітику, відповідає вимогам адаптивності та поступовості, які є критичними для успіху цифрових проєктів, особливо на малих і середніх підприємствах.

4. Сформовано систему критеріїв для оцінки ефективності оптимізації, що поєднує операційні, якісні, управлінські та ризикорієнтовані показники. Ця система дозволяє кількісно та якісно оцінити досягнуті ефекти, що є розвитком ідей щодо оцінки якості фінансової звітності [3] та управлінської користі обліку [10] відповідно до податкової сфери.

Місце отриманих результатів у структурі наукових знань полягає в наступному: дослідження заповнює виявлений у літературі розрив між загальними концепціями цифрової трансформації економіки та відсутністю спеціалізованої методології для податкового обліку. Результати погоджуються з думкою про ключову роль цифрового обліку в забезпеченні ефективного адміністрування податків [6] та підвищенні конкурентоспро-

можності [3], але надають цьому твердження конкретний механізм реалізації. Запропонований підхід також узгоджується з висновками про необхідність комплексного врахування технологічних, кадрових, організаційних та нормативних аспектів цифровізації [12, 13], інтегруючи їх у логічну послідовність дій.

Достовірність результатів забезпечується їх теоретичною обґрунтованістю через аналіз широкого кола актуальних наукових джерел, а також логічною структурованістю та внутрішньою узгодженістю запропонованих моделей, класифікацій і критеріїв. Отримані результати не суперечать основним положенням розглянутих досліджень, а розвивають і конкретизують їх прикладний аспект.

Перспективи подальших досліджень визначаються необхідністю поглиблення та емпіричного підтвердження окремих аспектів запропонованого підходу:

1. Кількісна оцінка ефективності впровадження конкретних інструментів (напр., АІ для класифікації витрат або блокчейну для податкового аудиту) на основі даних реальних підприємств.

2. Дослідження впливу організаційної культури та готовності персоналу на успішність трансформації податкового обліку, що розвиває тезу про важливість людського фактору [4, 9].

3. Розробка детальних методик інтеграції цифрових інструментів податкового обліку з міжнародними стандартами оподаткування та звітності в контексті глобалізації та євроінтеграційних процесів [6, 12].

4. Аналіз правових і етичних аспектів використання алгоритмів АІ в прийнятті податково-облікових рішень, зокрема питання відповідальності за помилки алгоритмів та забезпечення прозорості їх роботи ("аудит алгоритмів"), на що вказувалося у джерелах [8, 13].

Таким чином, дослідження закладає теоретико-методологічну основу для подальших прикладних розробок у галузі цифрової трансформації податкового обліку, спрямовуючи науковий пошук на конкретні проблемні питання, що залишаються актуальними.

Література:

1. Нестеренко, О. О.; Ковалевська, Н. С.; Остапенко, Р. М.; Луценко, О. А. Моделювання системи обліку за видами економічної діяль-

ності в умовах цифрової трансформації. Європейський науковий журнал "Економічних та фінансових інновацій", 2025, 2 (16), 71—81. <https://doi.org/10.32750/2025-0207>.

2. Шматковська, Т., & Мостовенко, Н. Тенденції формування системи стратегічного управління обліку в умовах цифрової економіки. Економічний форум, 2022, 3. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-17>.

3. Косташ, Т. В. Модернізація фінансової звітності підприємств в умовах цифрової економіки. Актуальні питання економічних наук, 2025, 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215812>.

4. Шендригоренко, М.; Лядська, В. Проблеми та перспективи розвитку обліку в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2020, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-47>.

5. Людвенко, Д.; Томілова-Яремчук, Н.; Крупа, Н.; Непочатенко, А.; Курмазенко, О. Сучасні виклики національній системі бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки", 2025, 2 (116), 118—126. doi:10.37734/2409-6873-2025-2-17.

6. Грицишен, Д. О.; Юхименко-Назарук, І. А.; Абрамова, І. В.; Ісламлі, Д. Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. Економіка, управління та адміністрування, 2025, 1 (111), 3—13. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-3-13](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-3-13).

7. Хаджинов, І.; Іщук, А. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. Економіка і організація управління, 2024, 4, 72—81. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>.

8. Приймак, Н. Адаптація обліку та аудиту до викликів цифрової економіки: вплив штучного інтелекту. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 2025, 10, 500—515. DOI:10.58423/2786-6742/2025-10-500-515.

9. Яковенко, С. А.; Минич, Ю. В. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Журнал "Науковий огляд", 2022, 2 (82). DOI:10.26886/2311-4517.2(82)2022.1.

10. Мурашко, І.; Циганова, О. Система обліку та бізнес-аналітики у контексті інноваційного розвитку. Сталий розвиток економіки, 2026, 6 (57), 703—709. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-97>.

11. Савків, У. С.; Кузьмін, Т. А. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та фор-

мування звітності в умовах цифрової економіки. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 19, т. 2, 87—95. doi: 10.15330/apred.2-19.87-95.

12. Кладницька, Т. А.; Борковська, В. В.; Ковальова, Т. В. Реформування системи бухгалтерського обліку в умовах євроінтеграції України. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми, 2025, 6. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.6.01.

13. Макарович, В.; Стойка, В. Інтеграція штучного інтелекту в інформаційні системи бухгалтерського обліку: виклики та перспективи. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 2025, 9, 215—232. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232>.

14. Рогова, Н. В. Трансформація політики, інструментів і технологій обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки. Фінансовий простір, 2020, 2 (38). DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209296](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209296).

References:

1. Nesterenko, O. O., Kovalevska, N. S., Ostapenko, R. M., and Lutsenko, O. A. (2025), "Modeling of the accounting system by types of economic activity in the conditions of digital transformation", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, vol. 2 (16), pp. 71—81. <https://doi.org/10.32750/2025-0207>

2. Shmatkovska, T., and Mostovenko, N. (2022), "Trends in the formation of the strategic management accounting system in the conditions of the digital economy", Economic Forum, vol. 3. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-17>

3. Koshtash, T. V. (2025), "Modernization of financial reporting of enterprises in the conditions of the digital economy", Current Issues of Economic Sciences, vol. 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215812>

4. Shendryhorenko, M., and Liadska, V. (2020), "Problems and prospects of accounting development in the conditions of the digital economy", Economy and Society, vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-47>

5. Liudvenko, D., Tomilova-Yaremchuk, N., Krupa, N., Nepochatenko, A., and Kurmazenko, O. (2025), "Modern challenges to the national accounting system in the conditions of digital business transformation", Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 2 (116), pp. 118—126. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-17>

6. Hrytsyshen, D. O., Yukhymenko-Nazaruk, I. A., Abramova, I. V., and Islamli, D. (2025), "Evolutionary aspect of the development of tax systems and tax accounting", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 1 (111), pp. 3—13. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-3-13](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-3-13)

7. Khadzhynov, I., and Ishchuk, A. (2024), "The impact of modern digitalization processes on business and its management", Economics and Management Organization, vol. 4, pp. 72—81. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.-4.8>

8. Pryimak, N. (2025), "Adaptation of accounting and auditing to the challenges of the digital economy: the impact of artificial intelligence", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 10, pp. 500—515. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-500-515>

9. Yakovenko, S. L., & Mynych, Yu. V. (2022), "Development of accounting in the conditions of the digital economy", Zhurnal Naukovyi ohliad, vol. 2 (82). [https://doi.org/10.26886/2311-4517.-2\(82\)2022.1](https://doi.org/10.26886/2311-4517.-2(82)2022.1)

10. Murashko, I., and Tsyhanova, O. (2026). "Accounting system and business analytics in the context of innovative development", Sustainable Economic Development, vol. 6 (57), pp. 703—709. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-97>

11. Savkiv, U.S., and Kuzmin, T.L. (2023), "Improvement of accounting and reporting in the conditions of the digital economy", Current Problems of Regional Economy Development, vol. 19 (2). <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.-87-95>

12. Kladnytska, T.A., Borkovska, V.V., and Kovalova, T.V. (2025). "Reforming the accounting system in the conditions of Ukraine's European integration", Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy, vol. 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.01>

13. Makarovych, V., and Stoika, V. (2025), "Integration of artificial intelligence into accounting information systems: challenges and prospects", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 9, pp. 215—232. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232>

14. Rohova, N.V. (2020), "Transformation of the policy, tools and technologies of accounting and taxation in the conditions of the digital economy", Financial Space, vol. 2 (38). [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209296](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209296)

Отримано редакцією журналу / Received: 10.03.26

Процецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 631.11:331.104:005.584.1

І. В. Варнавська,
к. пед. н., доцент, завідувач кафедри соціальних та поведінкових наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0665>

Л. О. Мармуль,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
професор кафедри соціальних та поведінкових наук (сумісник),
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>

І. А. Романюк,
д. е. н., доцент, професор кафедри туризму та економіки,
Криворізький державний педагогічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.63

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ LEAN

I. Varnavska,
PhD in Education, Associate Professor, Head of the Department of Social and Behavioural Sciences,
Kherson State Agrarian and Economic University
L. Marmul,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Grigory Skovoroda University in Pereyaslav,
Professor of the Department of Social and Behavioural Sciences (part-time),
Kherson State Agrarian and Economic University
I. Romaniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

IMPROVING THE MANAGEMENT OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE EMPLOYEES BASED ON THE LEAN CONCEPT

Стаття присвячена вирішенню питань удосконалення соціально-трудових відносин у вітчизняних аграрних підприємствах. Виявлено, що вони зазнають значних змін внаслідок впровадження інноваційних цифрових та інформаційних технологій, нової техніки й біотехнологій, точного землеробства й керованого крапельного зрошення, використання безпілотних літальних апаратів і супутників, нових систем навігації і геоінформаційних систем (ГІС). Також це можливість дистанційної участі у виробничих процесах; інноваційні підходи до енерго— та ресурсозабезпечення, безпеки життєдіяльності. Це вимагає інноваційної підготовки працівників, змінює відносини у трудових колективах. З іншої сторони, війна призвела і призводить до морально-психологічного виснаження, дефіциту кваліфікованих кадрів. Тому обґрунтовано, що їх удосконалення доцільно здійснювати на нових засадах з врахуванням виявлених проблем. Встановлено, що найбільше цьому відповідає концепція Lean або ощадливого управління, розумного управління. Вона передбачає переформатування формальної системи відносин "начальник — підлеглий" у більш дружню й емпатичну "партнерство-команда". Тим самим збільшується залученість рядових працівників у виробничі процеси й кінцеві результати, вдосконалюється виробництво й підвищується задоволеність споживачів. У підсумку, зростає повага до працівників, їх самореалізація, доходи, покращується морально-психологічний клімат у колективах.

Social and labour relations play an important role in the lives of every individual, work collective, enterprise, industry, region and country. They reflect the relations between employees, employers and the state with regard to labour and wages, social support, working conditions and safety, taxes, standards and laws regulating employment. They also include models of behaviour within a team, the organisation of the internal environment of activities, the regulation of competences and productivity, as well as the regulation of many other issues. Currently, in the context of war, virtually every family in Ukraine has experienced grief and loss. People are psychologically and morally exhausted and vulnerable. No one is safe. This has a negative impact on labour productivity, motivation and incentives, especially in the context of de-occupied territories, and therefore on the satisfaction of consumer interests. On the other hand, effective operations require resource conservation in conditions of war shortages, risks and dangers. At the same time, it is necessary to ensure that the food needs of consumers and partners are met. Therefore, solving these and other problems of social and labour relations in agricultural enterprises and improving them is relevant and has theoretical and practical significance. The article is devoted to addressing issues related to improving social and labour relations in domestic agricultural enterprises. It has been found that they are undergoing significant changes due to the introduction of innovative digital and information technologies, new equipment and biotechnologies, precision farming and controlled drip irrigation, the use of unmanned aerial vehicles and satellites, new navigation systems and geographic information systems (GIS). It also provides an opportunity for remote participation in production processes and innovative approaches to energy and resource supply and life safety. This requires innovative training of employees and changes relations within work collectives. On the other hand, the war has led and continues to lead to moral and psychological exhaustion and a shortage of qualified personnel. Therefore, it is reasonable to improve them on a new basis, taking into account the identified problems. It has been established that the concept of Lean or lean management, smart management, best meets this need. It involves reformatting the formal system of 'boss-subordinate' relations into a more friendly and empathetic 'partnership-team' system. This increases the involvement of ordinary employees in production processes and end results, improves production, and increases customer satisfaction. As a result, respect for employees, their self-fulfilment and income increase, and the moral and psychological climate in teams improves.

Ключові слова: соціально-трудові відносини, аграрні підприємства, інновації, морально-психологічні втрати, війна, удосконалення, концепція Lean, управління.

Key words: social and labour relations, agricultural enterprises, innovations, moral and psychological losses, war, improvement, Lean concept, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Соціально-трудові відносини займають важливе місце в житті кожної людини, трудового колективу, підприємств, галузей і регіонів, країни. Адже вони відображають відносини найманих працівників, роботодавців і держави з приводу праці і зарплати, соціальної підтримки, умов праці і безпеки, податків, нормативів і законів регулювання зайнятості. Також це моделі поведінки в колективі, організації внутрішнього середовища діяльності, регламентація компетенцій і продуктивності, а також регулювання багатьох інших проблем.

Наразі, в умовах війни практично кожна родина в Україні зазнала горя і втрат. Люди є психологічно і морально виснаженими та вразливими. Ніхто не перебуває в безпеці. Це негативно відображається на продуктивності праці, її мотивації та стимулюванні, особливо в умовах деокупованих територій, отже, й задоволенні інтересів споживачів. З іншої сторони, для ефективності діяльності потрібна економія ресурсів в умовах дефіцитів війни, ризиків та небезпек. Одночасно, потрібно забезпечувати

задоволення потреб споживачів та партнерів у продовольстві. Тому вирішення вказаних та інших проблем соціально-трудових відносин аграрних підприємств, їх удосконалення є актуальним, має теоретичне й практичне значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що проблеми здійснення соціально-трудових відносин та їх удосконалення в умовах аграрних підприємств були і залишаються предметом наукових інтересів багатьох науковців. Зокрема, О. Булавка, Дієсперов Е. Лібанова мають значний доробок у сфері теорії й методології соціально-трудових відносин, демографічної ситуації, продуктивності праці, зайнятості і доходів населення. В. Грановська, Ю. Кирилов відомі дослідженням соціально-трудових відносно взаємозв'язків з конкурентоспроможністю аграрних підприємств; О.Єрмаков, М. Ігнатенко, А. Колот — відносно соціально-трудових відносин і проявів соціальної відповідальності.

Питання іміджу працівників, здійснення їх комунікацій та інноваційного навчання висвітлювала І. Варнавська, А. Мармуль, І. Романюк досліджували соціально-трудові відносини у контексті розвитку трудових ресурсів і зайнятості населення. М. Малік, О. Шпикуляк вирішували проблеми удосконалення інститутів соціально-трудових відносин. Моделі, планування й прогнозування соціально-трудових відносин вивчали Є. Крулько, О. Панюшкіна, М. Махсма. Однак теоретичні та практичні засади удосконалення соціально-трудових відносин на основі комплексно вирішення питань на основі єдиної концепції економії ресурсів, досягнення інтересів споживачів і задоволення працівників вимагає поглиблених розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виявлення змісту, особливостей та проблем здійснення соціально-трудових відносин аграрних підприємств та обґрунтування можливостей їх удосконалення на основі концепції Lean (ощадливого управління), інструменти якої направлені на покращення морально-психологічного стану працівників, збільшення їх залученості у виробничі процеси, зростання доходів, що є пріоритетами в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-трудові відносини в загальному розумінні визначаються як комплекс взаємодій між працівниками, роботодавцями, державою, спрямованих на регулювання умов праці, її безпеки, оплати, соціального захисту, відпочинку й досягнення злагоди [1, с. 76]. З іншої сторони, це сукупність економічних, соціально-психологічних, адміністративних та правових норм і механізмів, спрямованих на включення робочої сили в процеси праці та її відтворення. Вони характеризують також соціальний статус та соціальну значимість працівників, фахівців, управлінців, власників і колективів підприємств, галузей і національного господарства.

Наразі, за різними оцінками, в Україні через війну кількість діючих аграрних підприємств на кінець 2022 р. скоротилася з 51,8 тис до 35,6 тис або на 31,3%. До війни у них було зайнято 2,7 млн осіб або 17,3% з 15,6 млн всіх зайнятих. І всі вони як роботодавці й працівники, а також

галузеві, ринкові, державні регулятори, перебувають у соціально-трудових відносинах і втрачають ідентифікацію поза ними. Тому встановлення справедливих і стабільних соціально-трудових відносин в агросекторі має велике значення для збереження суспільної стабільності в країні загалом.

Взаємодія відбувається на основі інститутів, насамперед, норм і законів у процесі здійснення діяльності. Зокрема, це Кодекс Законів України про працю (КЗпП; остання редакція 24.12.2023 р.). Також введені й діють Закони України "Про оплату праці"; "Про охорону праці"; "Про зайнятість населення"; "Про відпустки"; "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" [2–7]. Розміри прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати, які мають пряме відношення до оплати праці в процесі соціально-трудових відносин, встановлюються Законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

В залежності від способу регулювання, методів вирішення тих або інших важливих питань існують типи соціально-трудових відносин: патерналізм, партнерство, конкуренція, солідарність, субсидіарність, дискримінація і конфлікт (Рис. 1). Також вони поділяються на види, а саме: за змістом діяльності (виробничі, фахові, функціональні, професійно-кваліфікаційні); за суб'єктами здійснення (внутрішньовиробничі, внутрішньо- і міжпідприємницькі); за обсягами повноважень (горизонтальні й вертикальні); за способом отримання доходів (справедливо, відповідності з трудовим вкладом; несправедливо, у невідповідності до витрат праці; згідно ціни оренди; згідно можливих дивідендів); за рівнем регламентації (формальні, неформальні); безособистісні (опосередковані), міжособистісні (прямі). За рівнем регламентації крайніми можуть бути страйки, локаути, трудові спори.

Наразі, соціально-трудові відносини відрізняються за рівнями, а саме індивідуальний, груповий, змішаний, підприємства, галузі, регіону, країни. Такий поділ є необхідним для регулювання соціально-трудових відносин, їх удоско-

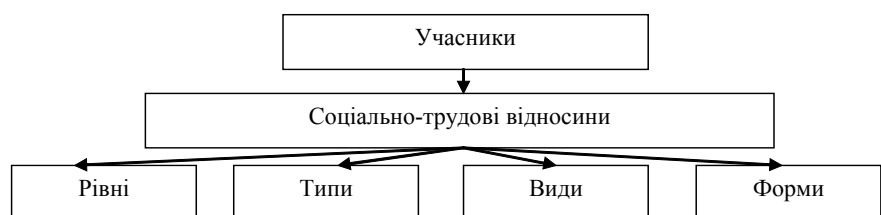


Рис. 1. Структура соціально-трудових відносин аграрних підприємств

налення та управління. Необхідно враховувати й їх специфічні ознаки. На думку Васюти В.Б., Галайда Т.О., Ігуша Т.С., це особистий характер прав та обов'язків працівників; відплатність; тривалий характер існування [8, с. 243]. Для аграрних підприємств специфіка соціально-трудових відносин проявлялася в чітко вираженій сезонній зайнятості; часовій відтермінованості процесу відтворення; значній кількості ручної праці; розподілі виробничих процесів на "чоловічі" та "жіночі".

Однак з розвитком та впровадженням інновацій, особливо цифрової економіки — біотехнологій, точного землеробства, ІТ, ГІС, автоматизації, ШІ тощо праця в аграрних підприємствах зазнала відчутних змін. Так, з'явилися нові професії — оператор БПЛА, фахівець точного землеробства, інженер з краплинного зрошення та ін. Новою стала і можливість працювати віддалено, керувати технологічними процесами за тисячі км від місцезнаходження полів. Цифровізація й автоматизація виробництва значно зменшили обсяги ручної праці. Вони також сприяють гендерній рівності у її виконанні. Змінилися функціональні обов'язки фахівців, зросли вигоди до їх інноваційності.

Засобами подолання сезонності можна вважати й організацію первинної доробки, поглиблення переробки сільськогосподарської сировини; створення крафтових виробництв [9, с. 47]. Однак, певним чином це загостило питання соціальної справедливості у виплатах, адже не завжди зрозуміло, як співвідносити оплату за віддалену роботу й роботу за фізичної присутності; необхідності інноваційного навчання й перепідготовки кадрів на інноваційних засадах; скорочення працівників через підвищення продуктивності праці. З іншої сторони, працівникам необхідно дозволити проявити свої здібності й ініціативи з метою покращення організації та підвищення ефективності виробництва в інтересах задоволення потреб споживачів.

Очевидно, що мова йде про необхідність впровадження нових концепцій соціально-трудових відносин. Однією з них можна вважати концепцію Lean або ощадливого управління, розумного управління. Вона була розроблена в Японії на відомій автомобільній корпорації Toyota. Однак, як вважали радянські дослідники, її ідеї були "запозичені" ще з радянського досвіду організації праці, соціально-трудових відносин, систем стимулювання. Вони широко висвітлювалися у наукових та науково-популярних періодичних виданнях, були у відкритті

тому доступні та старанно вивчалися японськими науковцями й практиками.

У широкому розумінні концепція Lean у системі соціально-трудових відносин означає зміну їх моделі "начальник — підлеглий або підлеглий" до моделі "партнерство — команда". Тим самим фокус контролю й покарань замінюється на фокус поваги та залучення. Повага до працівників та розкриття їх потенціалу сприяє їх креативній праці та запобігає втратам людського потенціалу, коли працівники сприймаються лише як виконавці [10—13].

Впровадження концепції є досить складним, довготерміновим і, одночасно, ефективним. Першим етапом є переконання в цінності концепції та навчання топ-менеджерів або/і інших лідерів. На цьому ж етапі визначаються цінності для працівників та підприємства, а саме безпека, стійкий розвиток, справедлива оплата, продуктивність, ефективність, конкурентоспроможність та ін.). Одночасно, відбувається навчання топ-менеджменту або власників. Вони повинні здійснювати Gemba Walks, тобто виходити у сферу безпосереднього виконання робіт не для контролю, а для розуміння труднощів, переконань працівників та вирішувати їх. Це сприяє довірі й відкритій комунікації, чесності.

Наступним кроком є прозорість та справедливість, контроль потоку (Kanban). Це метод, який забезпечує прозору візуалізацію завдань через записи на картках або на дошках. Це дозволяє бачити поточний стан усіх процесів й, одночасно, обмежувати кількість незавершених робіт та уникати перевантажень працівників [14, с. 122]. Матриця навичок (Skill Matrix) показує, якими навичками володіє працівник і що йому потрібно ще вивчити для професійного зростання. Це робить посадове зростання прозорим та справедливим. Також йдеться про працю за системою Pull, а саме виконання завдань лише тоді, коли на них є запит від наступного етапу.

Цей складник доповнюється системою Kaizen. Вона означає досягнення нехай невеликих, але щоденних покращень бізнесу й управління. До них мають бути причетні всі працівники, від різноробочих і стажерів або сезонних працівників до керівників виробничих і територіальних підрозділів, генерального керівника, власника. Тим самим навіть у рядових працівників формується почуття причетності, власності до діяльності, підвищується самооцінка. Тільки така філософія дозволить запобігти втратам — часу, ресурсів, продукції, фінансових результатів [15, с. 17].

Наступним етапом є візуальна схема створення цінності, тобто карта потоку або всіх кроків, через які проходить продукт або послуга від ідеї розробки до передачі споживачу — VSM. Вона допомагає виявити вузькі місця, процеси та процедури, які не приносять цінності, але забирають ресурси і час.

Важливим інструментом концепції Lean є організація робочого простору працівників, покращення умов праці. Це чітко узгоджується з психологічними установками поведінкової економіки загалом, а також практик коуч-менеджменту зокрема, інших моделей або концепцій управління. Воно означає, що зовнішня організація та впорядкованість характеризує внутрішню, а значить, і кращі можливості працівників для продукування креативних ідей. Система наведення порядку ґрунтується на 5 кроках — 5S. Це сортування або видалення всього зайвого; дотримання порядку — кожна річ має своє постійне місце; чистота на основі регулярного прибирання; стандартизація — створення правил та їх дотримання; удосконалення — перетворення цих дій на звички.

Тим самим удосконалюється ергономіка робочих місць, підвищується безпека, здійснюється турбота підприємств про здоров'я і комфорт працівників. Передбачені й спеціальні інструменти для уникнення помилок або їх зменшення. Це робить діяльність персоналу вільною й сміливою через відсутність страху отримати покарання [16, с. 143]. Отже, ключові переваги Lean концепції для аграрних та інших підприємств стосуються виробничої й фінансової економіки; покращення якості виробничих процесів і продукції; гнучкість. Її впровадження стимулюють глобальні, європейські та національні тенденції суспільного розвитку загалом й аграрної діяльності зокрема.

Йдеться про стрімке поширення автоматизації, цифрових та інформаційних технологій; вимоги екологічності відповідно до принципів сталого розвитку, Європейського зеленого курсу (ЄЗК), національних стратегій збереження й відтворення довкілля. Наприклад, вітчизняному підприємству аграрного сектору використання Lean дозволило знайти причину проблем функціонування (надвиробництво), скоротити витрати на закупки сировини й утилізацію готових продовольчих товарів на 15% та отримати внаслідок цього 2 млн грн доходу у свій річний бюджет. Отже, концепція допомагає вирішити проблеми надвиробництва і надмірних складських запасів, відходів і переробки або повторного використання; простоїв і

Таблиця 1. Типи переваг, які допомагає здобути впровадження концепції Lean у діяльність аграрних підприємств в Україні

Види переваг	Опис	Вирішення
Удосконалення виробничих процесів	Впровадження точного землеробства	Інноваційні технології
Оптимізація запасів	Упорядкування складів	Цифрове планування
Активізація працівників	Заохочення пропозицій працівників	Моральне і матеріальне стимулювання
Покращення якості продукції	Впровадження органічного землеробства	Навчання і сертифікація

Джерело: сформовано на основі [8, 15, 16].

втрат часу; зайвих перевезень, трансакцій; не-ефективних дій працівників (Табл. 1).

Основними перевагами для покращення соціально-трудова відносин є збільшення поваги до рядових працівників, їх всіяка підтримка, заохочення ініціатив. Також це моральне та матеріальне стимулювання; щотижневі виплати заробітної плати, її зростання; бонуси і премії за пропозиції; навчання, удосконалення навичок; хороші умови праці та її безпека; дружнє ставлення керівництва та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Зекономлені ресурси завдяки впровадженню концепції малі аграрні підприємства можуть направити на відновлення майна; залучення сезонних помічників; у диверсифікацію виробництва на основі вирощування нішевих культур, городництва; крафтової переробки тощо згідно своїх потреб. Середні аграрні підприємства завдяки більшим розмірам діяльності можуть заощадити на скороченні витрат 10—20% початкової вартості вже за перший рік впровадження Lean [17].

Необхідно зазначити, що власники та менеджери малих і середніх аграрних підприємств, ймовірно, мало обізнані з цією концепцією. Тому важливе значення має запрошення професійного консультанта або відповідної консалтингової організації. Вони мають бути обізнані в особливостях агробізнесу, вміти швидко виявляти ключові проблеми (картографування бізнес-процесів, аудит майна й обладнання, аналіз витрат і втрат); розуміти динаміку й конкуренцію аграрних ринків. Далі здійснюється навчання працівників, яке має стати частиною корпоративної культури. Зміни мають впроваджуватися поступово, починаючи з найпростіших (5S) і закінчуючи більш складними.

Важливе значення має обґрунтування пріоритетів до впровадження. Його основним прин-

ципом має фокусування на ділянках, які можуть дати швидкий результат. Однак стосовно удосконалення соціально-трудових відносин — це підготовка керівництва і працівників і подолання опору можливим змінам. Так, це організація тренінгів для персоналу; корпоративного навчання; розробка та випуск корпоративних посібників, мобільних додатків з базовими інструкціями, збірників з практичними кейсами, інших методичних розробок і матеріалів.

Враховуючи, що названі послуги мають вартість, малі і середні аграрні підприємства можуть об'єднуватись для спільного навчання, тим самим скорочуючи витрати. При наявності відповідного управлінського потенціалу, це можна робити самостійно [18, с. 157]. Для мотивації працівників за участь у процесах покращення, надання ідей, впровадження пропозицій доцільно використовувати бонуси у вигляді публічного визнання й вдячності; надання почесних звань і подяк або грамот (раціоналізатор місяця, кращий винахідник, активний спікер, інноваційний керівник тощо); преміальних винагород, інших матеріальних заохочень; інститут наставництва.

Для оцінки результатів впровадження концепції використовуються спеціальні показники у натуральних, грошових та відносних показниках. Це операційна ефективність (зменшення тривалості виробничих циклів, скорочення часу на виробничі процеси); фінансово-економічна ефективність (зниження собівартості продукції, економія енергії, сировини і матеріалів); соціальна ефективність (задоволення потреб споживачів; покращення становища й зростання доходів працівників) [19, с. 45]. При цьому використовуються методи програмного забезпечення аналізу великих масивів даних та їх динаміки. Lean дозволяє скоротити виробничі витрати; оптимізувати трудові ресурси й покращити їх якість; підвищити якість продукції і послуг для споживачів.

Основними проблемами впровадження концепції Lean є опір з боку працівників; недостатнє фінансування; неадекватне лідерство; невизначеність результатів. Це актуалізує розробку інструментів та методів подолання вказаних недоліків. Мінімізувати ризики допоможе й постійний моніторинг та поетапне впровадження технології. Велике значення матиме й державна підтримка, залучення дорадчих служб, наукових та освітніх закладів аграрного спрямування для впровадження концепції Lean у діяльність загалом та соціально-трудові відносини зокрема [20, с. 105].

В Україні є багато прикладів успішного впровадження концепції. Це завод Centravis; підприємства сфери обслуговування Нова пошта, Ukron; фінансова група з підрозділами агробізнесу Time; інші аграрні й харчові підприємства. Серед світових прихильників розумного менеджменту Lean виділяються компанії Toyota, Ford, John Deere. Остання з них виділила 100 млн дол США у 2003 р. на трансформацію одного з підрозділів згідно філософії Lean. Це дозволило удосконалити соціально-трудові відносини і на цій основі — досягти ощадливого виробництва й підвищити якість продукції.

ВИСНОВКИ

Удосконалення соціально-трудових відносин аграрних підприємств є важливою умовою підвищення їх соціально-економічної ефективності й конкурентоспроможності. Його важливим засобом обґрунтовується концепція lean або ощадливого виробництва. Вона поєднує технології ощадливого виробництва, залученості працівників у покращення всіх процесів підприємств, орієнтації на якнайкраще задоволення інтересів і потреб споживачів без суттєвих витрат. Її впровадження допомагає покращити і загальний морально-психологічний клімат у колективі, і морально-психологічний стан кожного працівника. Тобто, йдеться не просто про управлінський підхід або технологію менеджменту, а про філософію удосконалення соціально-трудових відносин, економії ресурсів, орієнтацію на споживача і на цих засадах — підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу відповідно до принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності, партнерства.

Залученість працівників у вирішення всіх проблем діяльності дозволяє якнайкраще проявити свої здібності й компетенції, отримати моральне задоволення й матеріальне заохочення, мати перспективи для підвищення за посадою. Також люди за умови партнерських відносин з керівництвом краще працюють, не боячись обвинувачень та претензій від нього. Тим самим підвищується продуктивність праці, збільшується соціальний захист працівників. Залученість у управління спонукає їх здійснювати своє особистісне зростання, інноваційне навчання. У кінцевому рахунку, це сприяє удосконаленню соціально-трудових відносин на засадах ощадливого виробництва, співпраці й взаємоповаги працівників, власників і керівництва, задоволення інтересів споживачів.

Література:

1. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Заболотній А.О. Механізми та інструменти впровадження інновацій в аграрні підприємства України в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. № 21. 2024. С. 74—79.
2. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Закон "Про оплату праці". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Закон "Про відпустки". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
5. Закон "Про зайнятість населення". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
6. Закон "Про охорону праці". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
7. Закон "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 06.03.2026).
8. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Ігуш Т.С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 240—245.
9. Махсма М.Б. Розвиток системи соціально-трудових відносин в аграрному секторі економіки України. Ринок праці та зайнятість населення. 2019. № 4. С. 44—50.
10. Варнавська І.В. Психологічні складові дослідження професійного іміджу фахівця. Перспективи та інноваційні науки. Вип. 14 (32). 2023. С. 627—635.
11. Вострякова В.І. Впровадження Lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 9. С. 102—113.
12. Ланченко Є.О. Розвиток соціально-трудових відносин в аграрній сфері: монографія. К.: ЦП "Компринт", 2022. 266 с.
13. Мармуль А. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. Економічний вісник університету. Вип. 40. 2019. С. 25—31.
14. Романюк І.А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 120—124.
15. Ігнатенко М.М., Красноручий О.О., Новак Н.П. Удосконалення інститутів та інструментів соціальної відповідальності аграрних підприємств. Агросвіт. № 24. 2024. С. 13—21.
16. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Соціально-трудові відносини та економіка праці. Київ, 2020. 190 с.
17. Демчина Д. Ощадливе виробництво 5S: Як досягти ефективності на підприємстві. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/oshchadlyve-vyrobnytstvo-5s-iak-dosiahty-efektyvnosti-na-pidpriemstvi/> (дата звернення: 06.03.2026).
18. Крулько Є.А., Панюшкіна О.В. Моделі соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1 (4) Т. 2. Полтава: ПДАА. 2012. С. 155—159.
19. Грановська В.Г., Савченко В.М., Кононенко Л.В. Методологічні аспекти дослідження корпоративного підприємництва в контексті забезпечення інноваційного розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, Вип. 24. 2025. С. 42—49.
20. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Кононенко Л.В. Агроконсалтинг як інструмент забезпечення реалізації сталого сільського розвитку. Економічний простір. 2024. № 193. С. 102—108.

References:

1. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Yu. and Zabolotnii, A.O. (2024), "Mechanisms and tools for implementing innovations in agricultural enterprises of Ukraine under modern conditions", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 74—79.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "The Code of Labor Laws of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 6 March 2026).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On Remuneration of Labor", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 6 March 2026).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Vacations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 6 March 2026).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On Employment of the Population", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (Accessed 6 March 2026).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On Labor Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (Accessed 6 March 2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations under Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 6 March 2026).

8. Vasiuta, V.B. Halaida, T.O. and Ihush, T.S. (2018), "Foreign experience in regulating social and labor relations", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 240—245.

9. Makhsma, M.B. (2019), "Development of the system of social and labor relations in the agricultural sector of the economy of Ukraine", *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, vol. 4, pp. 44—50.

10. Varnavska, I.V. (2023), "Psychological components of researching the professional image of a specialist", *Perspektyvy ta innovatsiini nauky*, vol. 14, no. 32, pp. 627—635.

11. Vostriakova, V.I. (2016), "Implementation of Lean technologies in agrologistics in the context of sustainable development", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 9, pp. 102—113.

12. Lanchenko, Ye.O. (2022), *Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn v ahraryi sferi* [Development of social and labor relations in the agricultural sphere], TsP "Kompyrnt", Kyiv, Ukraine.

13. Marmul, L. (2019), "Principles and mechanisms of management and regulation of labor resources development at agricultural enterprises", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 40, pp. 25—31.

14. Romaniuk, I.A. (2020), "Improving the quality and efficiency of labor resource potential use at tourism industry enterprises on the basis of employee motivation and stimulation", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 44, pp. 120—124.

15. Ihnatenko, M.M. Krasnorutskyi, O.O. and Novak, N.P. (2024), "Improvement of institutions and instruments of social responsibility of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 13—21.

16. Husieva, O.Yu. Voskoboieva, O.V. and Romashchenko, O.S. (2020), *Sotsialno-trudovi vidnosyny ta ekonomika pratsi* [Social and labor relations and labor economics], Kyiv, Ukraine.

17. Business Broker (2026), "Lean manufacturing 5S: How to achieve efficiency at the enterprise", available at: <https://business-broker.com.ua/blog/oshchadlyve-vyrobnytstvo-5s-iak-dosiahty-efektyvnosti-na-pidpriemstvi/> (Accessed 6 March 2026).

18. Krulko, Ye.L. and Paniushkina, O.V. (2012), "Models of social and labor relations between employees and employers", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahraryi akademii*, vol. 1, no. 4, pp. 155—159.

19. Hranovska, V.H. Savchenko, V.M. and Kononenko, L.V. (2025), "Methodological aspects of the study of corporate entrepreneurship in the context of ensuring innovative development", *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 24, pp. 42—49.

20. Kyrylov, Yu.Ye. Hranovska, V.H. and Kononenko, L.V. (2024), "Agroconsulting as a tool for ensuring the implementation of sustainable rural development", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 193, pp. 102—108.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Процеженовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



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 338.48-056.26

С. М. Журавльова,

к. е. н., доцент, викладач циклової комісії туризму, інформаційних технологій та іноземної мови, заступник директора з навчальної роботи та перспектив розвитку, Запорізький гуманітарний коледж Національного університету "Запорізька політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4493-5775>

Т. С. Кукліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет "Запорізька політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-3509>

С. М. Цвілий,

к. е. н., доцент доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет "Запорізька політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

М. В. Белікова,

к. і. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту і туризму, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2587-4295>

А. П. Безхлібна,

д. е. н., доцент, професор, кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет "Запорізька політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1027-7452>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.71

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОСТЕЙ З ОБМЕЖЕНИМИ ФІЗИЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ

S. Zhuravlova,

PhD in Economics, Teacher of the Cyclical Commission of Tourism, Information Technologies and Foreign Language, Deputy Director for Academic Work and Development Prospects, Zaporizhzhia Humanitarian College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

T. Kuklina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"

S. Tsviliy,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"

M. Byelikova,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Management and Tourism, Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

A. Bezkhlibna,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"

ANALYSIS OF MODERN UKRAINIAN AND FOREIGN EXPERIENCE IN THE ACTIVITIES OF ACCOMMODATION FACILITIES FOR THE ORGANIZATION OF SERVICES FOR GUESTS WITH DISABILITIES

У статті розглянуто актуальну проблему дослідження яка полягає у необхідності комплексного аналізу сучасного українського та зарубіжного досвіду діяльності засобів розміщення щодо організації обслуговування гостей з обмеженими фізичними можливостями, виявленні ефективних практик, визначенні існуючих бар'єрів та розробленні рекомендацій щодо їх подолання. Особливої актуальності це питання набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли зростає кількість осіб, які потребують спеціально адаптованого середовища та доступної туристичної інфраструктури.

Проаналізовано підходи до трактування понять "безбар'єрний туризм", "доступний туризм", "інклюзивний туризм", а також визначено їх місце в системі сучасної туристичної індустрії. На основі проведеного аналізу визначено основні тенденції, проблемні аспекти та перспективні напрями розвитку інклюзивного готельного середовища.

Метою дослідження є практичний досвід впровадження інклюзивних сервісів у зарубіжних підприємствах сфери туризму та визначенні проблемних аспектів забезпечення доступності в українських засобах розміщення.

The article provides a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of the formation of an accessible environment and the development of barrier-free tourism in Ukraine and abroad. The essence of the concept of "accessible environment" as a social phenomenon aimed at ensuring safe and comfortable living conditions not only for people with disabilities, but also for other low-mobility population groups is revealed. Scientific approaches to the interpretation of the categories "accessible", "inclusive", "barrier-free" and "adaptive tourism" are summarized, their common and distinctive features are identified. It is proven that accessible tourism is an important tool for social integration, physical rehabilitation and psychological support for people with disabilities. The international experience of the development of inclusive tourism is analyzed, in particular the practices of European countries, Great Britain, the USA and other states, where national accessibility standards, specialized tourist products and digital platforms for travel planning have been implemented. Special attention is paid to models of organizing accompanied travel and socially oriented pricing.

Based on statistical data from the State Agency for Tourism Development of Ukraine, an assessment of the level of physical accessibility of accommodation facilities was carried out. The fragmented nature of the implementation of barrier-free elements, the insufficient level of technical equipment of facilities and the lack of a comprehensive approach to creating a universal environment were revealed. Key problems were identified and prospects for the development of inclusive service in the hotel sector of Ukraine were outlined, in particular, improving the regulatory framework, modernization of material and technical infrastructure, development of digital accessibility and personnel training.

Ключові слова: безбар'єрний туризм, інклюзивність, засоби розміщення, доступне середовище, готельне господарство, особи з обмеженими можливостями.

Key words: barrier-free tourism, inclusivity, accommodation facilities, accessible environment, hotel industry, people with disabilities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

Останнім часом дедалі більшого значення набуває такий напрямок як безбар'єрний туризм або туризм для людей з обмеженими можливостями здоров'я. Більшість цих людей хочуть і можуть подорожувати, проте не в усіх країнах і містах достатньо адаптоване середовище для комфортного перебування. Зокрема це стосується засобів розміщення.

Залежно від країни та її рівня соціально-економічного розвитку відрізняється і рівень розвитку доступного середовища для людей з обмеженими фізичними можливостями. До даного сегменту споживачів індустрії туризму та гостинності необхідно поставитися як до значущої цільової аудиторії, і оцінювати їх не лише через призму благодійності та гуманності, а насамперед серйозного бізнесу.

Сучасний розвиток індустрії гостинності відбувається в умовах посилення вимог до інклюзивності, соціальної відповідальності та забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій споживачів. Однією з актуальних проблем функціонування засобів розміщення є організація якісного, безпечного та комфортного обслуговування гостей з обмеженими фізичними можливостями. Зростання кількості осіб з інвалідністю, ветеранів війни, людей похилого віку, а також підвищення стан-

дартів прав людини актуалізують необхідність адаптації готельної інфраструктури та сервісних процесів відповідно до принципів універсального дизайну та безбар'єрності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед останніх досліджень на тему проблеми формування безбар'єрного простору та особливості застосування інклюзивних підходів в сфері гостинності, зокрема, готельних підприємств, займалися такі вітчизняні автори як А. Моца, Р. Корінець, К. Горюнова [1]. С. Тищенко, Т. Чернишова, А. Осіпчук [2] дослідили суть й призначення туризму як засіб соціально-психологічної підтримки людей з особливими потребами, а також розробили типологію адаптованих турів для даної категорії туристів. О. Сазонець, А. Гессен, О. Ханіна [3] досліджували питання безбар'єрного проектування як елементу екологічного підходу до формування архітектурного середовища. Н. Влащенко [4] розглянула особливості розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму, а також розробила рекомендації щодо його активізації.

У світовій науковій спільноті сформовано комплексний підхід до інклюзивного туризму, що поєднує технічні, сервісні, соціальні та економічні аспекти. В Україні ця проблема також поступо-

во набуває наукової уваги, але потребує подальшого системного дослідження з урахуванням світових практик та національних особливостей.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є комплексний аналіз сучасного українського та зарубіжного досвіду діяльності засобів розміщення щодо організації обслуговування гостей з обмеженими фізичними можливостями, а також визначення ефективних практик, проблемних аспектів і перспективних напрямів удосконалення інклюзивного готельного середовища та розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня доступності й якості сервісу в засобах розміщення з урахуванням міжнародних стандартів і національних особливостей розвитку туристичної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "доступне середовище" розглядається як суспільне явище, що передбачає формування безпечних і зручних умов для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Ініціаторами впровадження принципів доступності можуть виступати органи державної влади, громадські організації, а також окремі активні громадяни, зацікавлені у створенні інклюзивного простору.

Водночас доступне середовище орієнтоване не лише на людей з інвалідністю, як це часто сприймається, а й на ширше коло осіб із тимчасово або постійно обмеженою мобільністю. До них належать вагітні жінки, батьки з дитячими візками, особи похилого віку, люди з тимчасовими травмами, а також велосипедисти. Фактично більшість людей упродовж життя опиняються в ситуаціях, пов'язаних із зниженням мобільності. Отже, забезпечення доступності є загальносуспільною потребою, що стосується кожного [5].

Понад два десятиліття тривають наукові дискусії щодо визначення поняття "туризм для осіб з обмеженими можливостями", однак універсального й усталеного тлумачення досі не вироблено. У міжнародній практиці цей напрям позначається різними термінами: "Accessible Tourism" (доступний туризм), "Tourism for All" (туризм для всіх), "Universal Tourism" (універсальний туризм), "Barrier-free Tourism" (безбар'єрний туризм). В українському науковому та практичному середовищі також відсутня єдина термінологічна позиція: поряд із поняттям "безбар'єрний туризм" використовуються такі визначення, як "доступний", "інклюзивний", "адаптивний", "реабілітаційний туризм", "пара-туризм", "корекційно-освітній туризм", а також спеціалізовані напрями — зокрема туризм для осіб із порушеннями слуху чи зору [6].

Доступний туризм для осіб з обмеженими можливостями здоров'я слід розглядати не лише як форму відпочинку чи спосіб оздоровлення, а як важливий інструмент реабілітації та соціальної інтеграції. Дослідники наголошують, що, по-перше, подорожі стимулюють рухову активність, сприяють підтриманню фізичної форми та загального стану здоров'я. По-друге, туристична діяльність створює простір для повноцінної комунікації, зменшує відчуття ізольованості та соціальної неповноцінності, сприяє включенню осіб похилого віку й людей з інвалідністю в активне суспільне життя. По-третє, перебування у сприятливих кліматичних умовах і природному середовищі позитивно впливає на психоемоційний стан, допомагає відновити внутрішні ресурси та психологічну рівновагу.

Ураховуючи особливості визначення, зазначені терміни мають різні значення та не завжди можна їх вважати тотожними [7].

Розглядаючи проблему доступності середовища, необхідно враховувати не лише бар'єри у

Таблиця 1. Дефініції поняття "безбар'єрний туризм"

Автор/Джерело	Зміст визначення
Т. Марусей [8]	«Безбар'єрний туризм» – це підхід до організації подорожей і туристичних послуг, який враховує потреби всіх людей, незалежно від їхніх фізичних або ментальних можливостей.
Скотт Райн [5]	«Безбар'єрний туризм» – це насамперед соціальна інтеграція людей з обмеженими можливостями у сучасне суспільство
Саймон Дарсі [10]	«Доступний туризм» – це процес надання інвалідам та літнім людям можливості самостійно, справедливо і гідно функціонувати шляхом надання універсальних туристичних продуктів, послуг та навколишнього середовища
Ю. Барський [12]	Інклюзивний туризм (від фр. «inclusif» – що включає, лат. «include» – роблю висновок, включаю) – це напрямок розвитку туризму, спрямований на забезпечення доступності для всіх категорій населення. Він передбачає адаптацію туристичної інфраструктури та об'єктів для задоволення потреб усіх людей, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, їхніх опікунів і родичів, людей з тимчасовими обмеженими можливостями, а також сімей з маленькими дітьми
О. Топалова [11]	«Адаптивний туризм» – це відносно новий вид туристичної діяльності, розрахований на людей з обмеженими фізичними можливостями, який є видом адаптивної рухової рекреації та сприяє фізичній реабілітації, оздоровленню та соціальній інтеграції особливої соціальної категорії населення

Джерело: сформовано на основі [5; 8; 10; 11; 12].

фізичному пересуванні, а й обмеження в доступі до медичних послуг, професійної освіти, культурного життя, соціального захисту, зайнятості, спорту, фізичної культури, інформації та засобів зв'язку. Важливим аспектом є й подолання соціально-психологічних бар'єрів, що формуються через стереотипне ставлення до людей з інвалідністю — від надмірної жалості до зневажливого чи упередженого ставлення. Ефективна соціалізація осіб з обмеженими можливостями здоров'я сприяє руйнуванню таких стереотипів і формуванню адекватного, толерантного сприйняття в суспільстві, що має принципове значення насамперед для самих цих людей.

Доступний туризм належить до відносно нових напрямів розвитку сучасної туристичної індустрії. Попри актуальність, він і досі залишається недостатньо дослідженим у науковому середовищі, а системне вивчення його теоретичних і практичних аспектів активізувалося лише в останні роки [6].

У деяких країнах, таких як Європа, Ізраїль, США, Нова Зеландія, Аргентина та Бразилія були створені особливі портали для людей з обмеженими можливостями, щоб полегшити їхнє пересування та дати можливість самостійно розпланувати тур. Одночасно із загальноєвропейським порталом про доступний туризм (<https://accessibleurope.com/>), багато країн створили свої сайти про доступність туристичних об'єктів їх країни: Великобританія (disabledgo.com та accessibleplaces.co.uk), Італія (accessibleitaly.com), Франція (accessiblefrance.com та accessibleparis.org) Ізраїль (israel4all.com) і т.д. Найбільших успіхів досягла Великобританія у розробці доступного середовища та просуванні безбар'єрного туризму серед своїх громадян. Національні стандарти доступності об'єктів туристичної індустрії, які розробили британські вчені, вважаються одними з найкращих у світі. Внаслідок впровадження цих стандартів понад 2,5 млн громадян з обмеженими можливостями здоров'я тепер щорічно подорожують Сполученим Королівством.

У міжнародній практиці доступного туризму застосовуються кілька форм розвитку та побудови туристичного продукту:

1. Самостійна подорож осіб з обмеженими можливостями.
2. Залучаючи супроводжуючих як членів сім'ї, опікунів, друзів тощо.
3. Супровід волонтерами та спонсорування оплачуваних супроводжуючих благодійними організаціями.
4. Подорожі з людьми, які залучаються як супровідний для туриста з обмеженими можливостями за рахунок набагато нижчих цін. Аналіз

практичного досвіду показав, що більшою мірою це студенти або молоді люди 19-24 років, які не мають великих фінансових можливостей [8].

У загальносвітовій практиці, найпоширенішим є варіант із супроводом членів сім'ї. Однак, все частіше зустрічаються подорожі групами, які поділені на пари, де один із туристів супроводжує іншого, який має будь-яку форму обмежених можливостей, і за це купує туристичну подорож за вкрай низькою ціною. Можна навести в приклад британського туристичного оператора *Traveleyes*, який спеціалізується на відпочинку людей з обмеженими можливостями по зору, і приваблює не тільки туристів, які слабозорі, але і тих, хто фактично буде їх супроводжувати.

Так, наприклад, ціна на 6-ти денну поїздки до Риму буде коштувати людині з обмеженими можливостями £899, а для її супроводжуючого £499, тобто. ціна для другого туриста майже наполовину менша.

Такий підхід дає змогу суттєво зменшити витрати на подорожі для родин, у складі яких є особи з інвалідністю, оскільки оплата туру за спеціальною схемою є значно вигіднішою, ніж придбання двох повноцінних путівок. Окрім цього, подібний формат є привабливим і для студентської молоді, яка зазвичай обирає більш економні варіанти відпочинку [10].

Водночас реалізація такої моделі має певні труднощі. Насамперед вона передбачає участь двох осіб. Перша — це супроводжуючий, який бере на себе відповідальність за безпеку та підтримку людини з інвалідністю під час поїздки. Друга — безпосередньо особа, яку супроводжують, і яка покриває власні витрати, а також різницю у вартості або частину суми, пов'язану зі знижкою для супроводжуючого. Разом із тим, за умов належної організації, така схема відкриває широкі можливості для подорожей, включно з активними та навіть екстремальними видами туризму.

За результатами аналітичного дослідження D. Buhalis більше 7% світового туристичного потоку становлять люди з обмеженими можливостями здоров'я, тому напрямок доступного туризму має високий рівень розвитку в західних країнах. У Європі приблизно 11% усіх туристів, це близько 50 млн осіб, мають відхилення по здоров'ю, а у Великобританії ця цифра сягає 37%, у Німеччині 53%, і це при тому, що люди з обмеженими фізичними можливостями ведуть менш активний спосіб життя, ніж звичайні громадяни [6].

Відповідно до статистичних даних, представники цього сегмента туристів переважно надають перевагу подорожам у супроводі друзів або членів родини. У країнах Західної Європи роз-

роблення туристичних маршрутів із урахуванням потреб осіб з інвалідністю, а також проектування універсально доступних будівель і просторів уже стало усталеною практикою.

У багатьох європейських державах впроваджуються спеціалізовані програми для людей з обмеженими фізичними можливостями, адаптується інфраструктура курортів і туристичних дестинацій, а туристичні компанії активно розширюють спектр своїх послуг. Зокрема, вони пропонують спеціально розроблені тури, орієнтовані на потреби цієї категорії мандрівників. За оцінками експертів, серед європейських країн особливо вирізняється Велика Британія, яка демонструє високий рівень розвитку інклюзивного туризму.

У державах із розвинутою туристичною індустрією значного поширення набуло поняття сімейного дозвілля, зокрема в роботі з особами з інвалідністю, малозабезпеченими верствами населення, групами соціального ризику та дітьми. Вагому роль в організації змістовного відпочинку відіграють культурні установи — музеї, театри, бібліотеки. Для людей із порушеннями зору чи слуху впроваджуються спеціальні сервіси: екскурсії жестовою мовою, аудіогіди та записані екскурсійні матеріали, світлова сигналізація, допуск собак-поводирів до музеїв та інших закладів культури, а також організація тематичних заходів і комунікативних зустрічей (святкові події, дитячі програми, вечори спілкування тощо).

У ряді країн регулярно проводяться різні заходи та події, спрямовані на надання допомоги людям з обмеженими можливостями здоров'я. Зарубіжні країни (наприклад, Німеччина, Франція, Фінляндія, США та ін) роблять багато для життєдіяльності людей з обмеженими можливостями та для розвитку соціального туризму цього прошарку населення.

Сфери соціального забезпечення людей з обмеженими можливостями здоров'я Великобританії представляє такі спостереження: для забезпечення людей з обмеженими можливостями здоров'я рівними правами та можливостями організовують спеціально спроектовану інфраструктуру, видаються кошти з бюджету країни на розвиток не тільки туризму для людей з обмеженими можливостями здоров'я, а й на створення комфортних умов їхньої життєдіяльності. Автор цієї роботи також говорить про те, що допомогу по інвалідності щорічно виплачують на суму близько 19 млрд. фунтів стерлінгів, а це близько 1,11 трлн Гривень [11].

Людям з обмеженими фізичними можливостями у Великій Британії надають знижки на ліки, відвідування стоматолога, на покупку інвалідних візків, слухових апаратів, а в крайньому

випадку і зовсім безкоштовним доглядом. Безкоштовно надаються й автостоянки у місті для громадян з обмеженими можливостями. За своє житло людина з обмеженими можливостями здоров'я оплачує зі своєї пенсії, яка вноситься в рахунок її утримання, решту суми оплачує бюджет місцевого муніципалітету. Законодавство щодо осіб з обмеженими можливостями здоров'я настільки вдосконалено, що близько 19% усіх зайнятих британців мають інвалідність.

Залежно від країни та її рівня соціально-економічного розвитку відрізняється і рівень розвитку доступного середовища для людей з обмеженими фізичними можливостями. Вивчивши зарубіжний досвід, можна назвати найрозвиненіші країни з погляду доступності туризму. Чехія, Німеччина та Іспанія займають лідируючі позиції, всі елементи туристичної інфраструктури у цих країнах адаптовані майже на 95%. Там розвинений культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, гірськолижний, скутерний та інтелектуальний туризм, дотичні стежки у світ, а також там організовують міжнародні фестивалі для людей з обмеженими можливостями здоров'я. Далі йдуть Ізраїль (85%), Франція (85%), Великобританія (85%) та США (80%). Там також розвинений культурно-пізнавальний, пляжний, релігійний, лікувально-оздоровчий, гірськолижний, скутерний та інтелектуальний туризм. На третьому місці Австралія (75%) та Фінляндія (70%). Види туризму: культурно-пізнавальний, екологічний, пляжний, вітрильний, дайвінг. Угорщина та Греція адаптовані майже на 65%. Переважає культурно-пізнавальний для незрячих, пляжний та лікувально-оздоровчий туризм [8].

В Україні формується та активно розвивається інклюзивний соціально-реабілітаційний туризм, який передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення умов для відновлення й гармонійного розвитку осіб з інвалідністю. Його метою є підтримка фізичного стану, духовного зростання, соціальної інтеграції, інтелектуального розвитку та реалізації творчого потенціалу людини.

За своєю структурою цей напрям охоплює різноманітні види реабілітації та соціальних послуг, зокрема медичні, психологічні, психолого-педагогічні, професійні, фізкультурно-спортивні, фізичні, соціальні та побутові заходи, що забезпечують комплексний підхід до відновлення та соціалізації [1].

Доцільно підкреслити, що підприємства готельного господарства та заклади ресторанного бізнесу дедалі активніше формують комфортну інфраструктуру з урахуванням інклюзивних потреб різних категорій гостей. У багатьох ук-

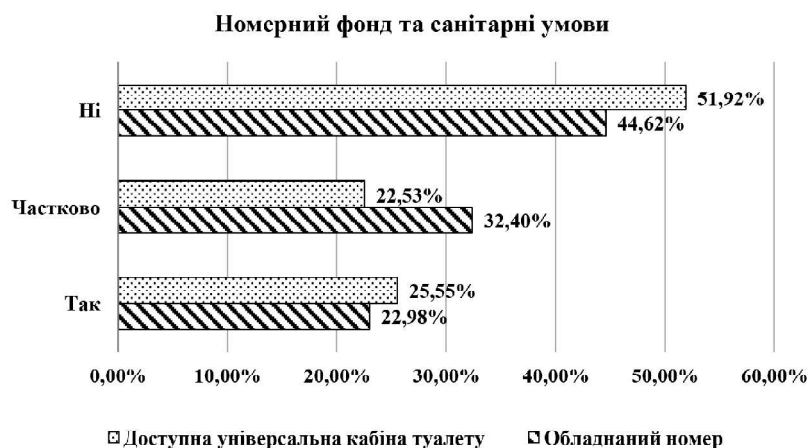


Рис. 1. Результати опитування щодо стану фізичної доступності засобів розміщення

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [13].

раїнських містах впроваджуються елементи безбар'єрного середовища: облаштовуються пандуси й підйомники, з'являються понижені бордюри, тактильна плитка для осіб із порушеннями зору, встановлюються світлофори зі звуковим супроводом. Такі зміни сприяють підвищенню рівня доступності міського простору та формуванню позитивного іміджу України як соціально відповідальної та орієнтованої на принципи інклюзії туристичної держави.

Значна увага приділяється також розвитку інформаційної доступності. Зокрема, функціонують спеціалізовані інтерактивні ресурси — карти доступності, що дозволяють особам з інвалідністю оперативно знаходити об'єкти безбар'єрного середовища. На відповідних платформах відображаються заклади та інфраструктурні об'єкти міст і регіонів із зазначенням рівня їхньої доступності, що полегшує планування подорожей та користування туристичними послугами [1].

Державне агентство розвитку туризму у співпраці з обласними військово-цивільними адміністраціями провели опитування щодо ста-

ну фізичної доступності засобів розміщення у регіонах України.

В опитуванні взяли участь 6394 суб'єктів туристичної діяльності: 3537 готелів, 2116 баз відпочинку, 261 курортний заклад та 445 motelів і кемпінгів.

Рівень інклюзивності засобів розміщення визначався за допомогою чек-листа, в якому були зазначені 17 ознак доступності, прописані в "Методичних рекомендаціях з питань формування безбар'єрності в туризмі". Рекомендації погоджені Міністерством розвитку громад територій та інфраструктури України та оприлюднені на сайті ДАРТ [13].

Проблема засобів розміщення в тому, що понад 50% не мають універсального санвузла. Згідно з результатами опитування в Україні лише 19% закладів розміщення мають на вході сходи, облаштовані пандусом. 28% оснащені ліфтами, однак лише 2% з них мають сигнали звукового супроводу та дублювання позначень поверхів шрифтом Брайля.

Тільки в 23% закладах розміщення, які взяли участь в опитуванні, є номери, облаштовані для осіб з інвалідністю, і в 26% наявні облаштовані універсальні вбиральні. 16% закладів зазначили, що мають доступні шляхи евакуації для осіб з інвалідністю. 24% вказали, що використовують міжнародні символи доступності. Найвищі показники у процентному співвідношенні щодо ознак доступності мають лише три параметри: безпроблемний вхід на територію — 43%, відокремлені місця для паркування транспортних засобів осіб з інвалідністю — майже 56%, та обізнаний персонал з правилами та етикетом приймання осіб з МГН (маломобільних груп населення) — 66%.

Таблиця 2. Показники доступності території, будівлі та додаткових елементів інклюзивності

Група показників	Показник	Так, %	Частково, %	Ні, %
Доступ до території та будівлі	Безбар'єрний вхід	42,83	29,39	27,78
	Пандус на вході	18,73	21,20	60,07
	Контрастне маркування	23,50	15,08	60,92
	Безпечні сходи	29,55	31,44	39,01
	Підйомні механізми	3,91	4,85	91,24
Ліфти	Ліфт з дублюванням шрифтом Брайля	1,90	3,86	94,25
	Ліфт функціонує	27,66	1,60	70,74
Додаткові елементи доступності	Паркомісця для осіб з інвалідністю	55,59	12,40	32,01
	Міжнародні символи доступності	23,99	37,36	38,66
	Таблички шрифтом Брайля	21,25	29,88	48,87
	Доступні шляхи евакуації	16,34	28,25	55,41
	Система безпеки доступна	21,80	21,07	57,13
	Адаптований сайт	23,84	23,74	52,43
	Обізнаний персонал	66,44	8,98	24,57

Джерело: сформовано на основі [13].

Отримані результати дозволяють констатувати, що рівень доступності засобів розміщення в Україні є фрагментарним і несистемним. У більшості випадків забезпечуються окремі елементи інклюзивності, проте відсутній комплексний підхід до створення повністю безбар'єрного середовища.

Основними проблемами є:

- невідповідність нормативним вимогам;
- низький рівень технічного оснащення;
- відсутність комплексної модернізації будівель;
- слабкий контроль за впровадженням стандартів доступності.

Перспективи розвитку інклюзивного обслуговування в засобах розміщення України пов'язані з поглибленням державної політики безбар'єрності, імплементацією європейських стандартів доступності та зростанням соціальної відповідальності бізнесу. У сучасних умовах, з огляду на воєнні виклики та збільшення кількості осіб із тимчасовими чи постійними порушеннями здоров'я, питання створення універсально доступного середовища набуває стратегічного значення [8].

Серед ключових перспектив можна виокремити:

- удосконалення нормативно-правової бази та посилення контролю за дотриманням державних будівельних норм щодо безбар'єрності;
- модернізацію матеріально-технічної бази готелів, впровадження принципів універсального дизайну під час реконструкції та нового будівництва;
- розвиток цифрової доступності, зокрема адаптацію вебсайтів готелів, систем онлайн-бронювання та інформаційних ресурсів;
- підготовку персоналу до роботи з гостями з різними формами обмежень фізичних можливостей;
- залучення міжнародного досвіду та інвестицій, участь у грантових програмах із розвитку інклюзивної інфраструктури.

У довгостроковій перспективі розвиток інклюзивних засобів розміщення сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності туристичної галузі України, а й інтеграції принципів соціальної рівності в систему господарювання. Це дозволить розширити цільову аудиторію туристичних послуг, підвищити рівень якості сервісу та забезпечити реалізацію прав людини на доступний відпочинок і подорожі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Безбар'єрність у готельній сфері є важливою умовою забезпечення доступності та

комfortу подорожей для всіх категорій населення. Упродовж останніх десятиліть посилюється суспільне розуміння необхідності гарантування рівних прав і створення недискримінаційних умов життєдіяльності для осіб з інвалідністю. До цієї категорії належать люди з порушеннями фізичних функцій організму, зокрема опорно-рухового апарату, слуху чи зору, а також із психічними розладами, що можуть бути зумовлені як вродженими захворюваннями, так і наслідками травматичних подій.

Кожна держава реалізує соціально-економічну політику щодо підтримки осіб з інвалідністю з урахуванням власного рівня розвитку, ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів. Водночас принципи інклюзії та формування безбар'єрного середовища потребують уніфікованого та нормативно врегульованого підходу. В Україні ця тенденція відображається у впровадженні державних будівельних норм і стандартів, що передбачають обов'язкове врахування інклюзивних вимог під час проєктування та облаштування об'єктів інфраструктури.

Література:

1. Моца А. А., Корінець Р. Я., Горюнова К. А. Перспективи розвитку туризму для людей з інвалідністю після закінчення російсько-української війни. Академічні візії. 2024. № 33. С. 1—8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13268295>
2. Тищенко С. В., Чернишова Т. М., Осипчук А. С. Туризм як засіб психологічної та соціальної підтримки груп ризику та людей з особливими потребами. Економіка та управління національним господарством. 2021. № 51. С. 73—81. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-11>
3. Сазонець О. М., Гессен А. Є. Стандарти формування безбар'єрного простору в готелях України на основі інклюзивних підходів. Агросвіт. 2025. № 7. С. 27—32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.27>
4. Влащенко Н. М. Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 122—126. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000934384> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Інвалідність та суспільство: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. А. Ю. Байди, О. В. Красюкової-Еннс. Київ, 2012. 216 с.
6. Інклюзивний туризм як вид сучасного спеціалізованого туризму. URL: https://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/prezentaciya_1_inklyuzyvnyy_turyzm_v_ukrayini_.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

7. Хрущ Ю. М., Іванова В. М., Медведський Р. С. Туризм для інвалідів: сучасні підходи до визначення поняття. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 6. С. 206—211.

8. Барна М. Ю., Тучковська І. І. Безбар'єрне середовище для осіб з інвалідністю в туризмі. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. № 61. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-01>

9. Марусей Т. В. Безбар'єрність в туризмі та гостинності в умовах сьогодення: регіональний аспект. Агросвіт. 2025. № 8. С. 147—153. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.147>

10. Darcy S., Dickson T. A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2009. Vol. 16, Issue 1. P. 32—44.

11. Топалова О. І. Суспільно-географічні передумови та перспективи розвитку адаптивного туризму в Україні: автореф. дис. ... канд. геогр. наук: 11.00.02 — економічна та соціальна географія. Київ, 2016. 175 с.

12. Барський Ю., Бакота Д., Єрко І. Доступний (інклюзивний) туризм: основні поняття. URL: <https://konfgeolutsk.wordpress.com/2021/04/07/доступний-інклюзивний-туризм-основн/> (дата звернення: 25.02.2026).

13. Опитування ДАРТ: тільки 23% засобів розміщення в Україні мають номери, обладнані для осіб з інвалідністю. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/opituvannya-dart-tilki-23-zasobiv-rozmishchennya-v-ukrayini-mayut-nomeri-obladnani-dlya-osib-z-invalidnistyu> (дата звернення: 25.02.2026).

References:

1. Motsa, A. A., Korinets, R. Ya. and Horiunova, K. A. (2024), "Prospects for the development of tourism for people with disabilities after the end of the Russian-Ukrainian war", Akademichni vizii, vol. (33), pp. 1—8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13268295>

2. Tyshchenko, S. V., Chernyshova, T. M. and Osipchuk, A. S. (2021), "Tourism as a means of psychological and social support for at-risk groups and people with special needs", Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, vol. (51), pp. 73—81. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-11>

3. Sazonets, O. M. and Hessen, A. Ye. (2025), "Standards for creating barrier-free spaces in hotels in Ukraine based on inclusive approaches", Ahrosvit, vol. (7), pp. 27—32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.27>

4. Vlashchenko, N. M. (2018), "Problems and prospects for infrastructure development for the needs of inclusive tourism", Biznes Inform, vol. (9), pp. 122—126, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000934384> (Accessed 23 February 2026).

5. Baida, L. Yu. and Krasiukova-Enns, O. V. (2012), Invalidnist ta suspilstvo [Disability and society], Kyiv, Ukraine.

6. ecoacademy.org.ua (2025), "Inclusive tourism as a type of modern specialized tourism", available at: https://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/prezentaciya_1_inklyuzyvnyy_turyzm_v_ukrayini_.pdf (Accessed 23 February 2026).

7. Khrushch, Yu. M., Ivanova, V. M. and Medvedskiy, R. S. (2017), "Tourism for the disabled: modern approaches to defining the concept", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. (6), pp. 206—211.

8. Barna, M. Yu. and Tuchkovska, I. I. (2020), "Barrier-free environment for people with disabilities in tourism", Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, vol. (61). DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-01>

9. Marusei, T. V. (2025), "Accessibility in tourism and hospitality in today's conditions: a regional aspect", Ahrosvit, vol. (8), pp. 147—153. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.8.147>

10. Darcy, S. and Dickson, T. (2009), "A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences", Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 16 (1), pp. 32—44.

11. Topalova, O. I. (2016), "Socio-geographical preconditions and prospects for the development of adaptive tourism in Ukraine", Ph.D. Thesis, Geographical Sciences, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

12. Barskyi, Yu., Bakota, D. and Yerko, I. (2021), "Accessible (inclusive) tourism: basic concepts", available at: <https://konfgeolutsk.wordpress.com/2021/04/07/доступний-інклюзивний-туризм-основн/> (Accessed 25 February 2026).

13. DART (2025), "DART survey: only 23% of accommodation facilities in Ukraine have rooms equipped for people with disabilities", available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/opituvannya-dart-tilki-23-zasobiv-rozmishchennya-v-ukrayini-mayut-nomeri-obladnani-dlya-osib-z-invalidnistyu> (Accessed 25 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.03.26

Прорецензовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 657:330.322:631.11:005.334

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>

Н. А. Канцедал,

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

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2050-7015>

С. В. Тютюнник,

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

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9820-9229>

Р. І. Панкевич,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5632-6899>

О. С. Малиш,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.79

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

О. Zoria,

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

Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University

N. Kantsedal,

PhD in Economics, Associate Professor Head of the Department

of Accounting and Taxation, Poltava State Agrarian University

S. Tiutiunnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department

of Accounting and Taxation, Poltava State Agrarian University

R. Pankevych,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

O. Malysh,

Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS INVESTMENT PROJECTS BASED ON A RISK-ORIENTED APPROACH

У статті здійснено обґрунтування концептуальних підходів до побудови системи обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами в агробізнесі. Пропонована система забезпечує інформаційну підтримку планування, фінансування, контролю, оцінки ефективності та ризик-орієнтованого прийняття рішень на всіх етапах реалізації інвестиційного проекту. Узагальнено теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами та визначено специфічні вимоги до його побудови з урахуванням галузевих ризиків.

Сформовано структурно-логічну модель системи обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами з визначенням її ключових елементів. Обґрунтовано склад і зміст підсистем обліку й аналізу в контексті інформаційної підтримки інвестиційних рішень, бюджетування, план-факт контролю, оцінки ефективності та врахування ризиків реалізації проектів. Визначено напрями інтеграції ризик-аналізу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами.

The article substantiates and develops conceptual approaches to building a system of accounting and analytical support for investment project management in agribusiness, taking into account risks. The proposed system provides information support for planning, financing, control, efficiency assessment and risk-oriented decision-making at all stages of investment project implementation. The theoretical principles of accounting and analytical support for investment project management are summarized and specific requirements for its construction in the agricultural sector are determined, taking into account industry risks. A structural and logical model of the system of accounting and analytical support for investment project management in agribusiness is formed with the definition of its key elements. It is established that the effectiveness of investment project management is determined not only by the quality of accounting recording of operations, but also by the level of integration of accounting and analytical procedures into a single information system focused on planning, financing, control, efficiency assessment and risk management. The proposed system generalizes key functional elements (purpose, subject, object, subject, functions, tasks, components and information support) and takes into account the specifics of the agricultural sector, in particular seasonality, the influence of natural and climatic factors, the biological nature of assets, the variability of market conditions and dependence on external financing. The composition and content of accounting and analysis subsystems in the context of information support for investment decisions, budgeting, plan-actual control, efficiency assessment and taking into account project implementation risks are substantiated. The directions of integrating risk analysis into the system of accounting and analytical support for managing investment projects in agribusiness are determined, in particular in the procedures for monitoring, efficiency assessment, financing control and further digitalization.

Ключові слова: облік, аналіз, ризик-менеджмент, агробізнес, підприємство, інвестиційний проект, методологія, управління, ефективність.

Key words: accounting, analysis, risk management, agribusiness, enterprise, investment project, methodology, management, efficiency.

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

У сучасних умовах розвитку аграрної сфери управління інвестиційними проектами потребує якісно нового рівня інформаційної підтримки, оскільки ефективність інвестиційних рішень дедалі більше залежить від повноти, своєчасності та аналітичної придатності даних. Аграрне виробництво характеризується підвищеною капіталомісткістю, технологічною складністю та тривалим циклом окупності окремих інвестицій, що підвищує вимоги до обліково-аналітичного супроводу на всіх етапах реалізації проекту. За таких умов традиційне фрагментарне використання облікової інформації без її інтеграції з аналітичними процедурами не забезпечує належного рівня обґрунтованості управлінських рішень.

Актуальність дослідження також зумовлена специфічними особливостями аграрної сфери, які істотно впливають на параметри інвестиційних проектів і результати їх реалізації. До таких особливостей належать сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних чинників, біологічний характер частини активів, цінова волатильність на ринках ресурсів і продукції, а також варіативність умов фінансування. Сукупний вплив зазначених чинників формує високий рівень невизначеності та підвищує значущість ризиків, які мають бути враховані не лише на етапі оцінки проекту, а й у процесі його поточного моніторингу, бюджетування, контролю та коригування управлінських рішень.

Необхідність проведення дослідження визначається потребою в теоретичному обґрунтуванні та систематизації підходів до побудови обліково-аналітичного забезпечення уп-

равління інвестиційними проектами агробізнесу на основі ризик-орієнтованого підходу. Попри наявність наукових напрацювань у сфері інвестиційного менеджменту, бухгалтерського обліку, економічного аналізу та ризик-менеджменту, у практиці аграрних підприємств часто відсутня цілісна система, яка б поєднувала облікові, аналітичні, контрольні та ризик-орієнтовані процедури в єдиному управлінському контурі. Це зумовлює потребу у розробці концептуальних підходів, що можуть слугувати методичною основою для формування такої системи та її подальшої адаптації до особливостей різних типів аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та прикладні підходи до формування обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами агробізнесу, його побудови на засадах ризик-орієнтованого підходу, а також інтеграції облікових, аналітичних і контрольних процедур у систему прийняття управлінських рішень достатньо широко висвітлені в сучасній вітчизняній науковій літературі. У наукових публікаціях сформовано підходи до визначення ролі обліково-аналітичної інформації у плануванні, фінансуванні, моніторингу та оцінці ефективності інвестиційних проектів, а також обґрунтовано вплив галузевої специфіки агробізнесу на зміст інформаційного забезпечення та параметри управлінських рішень. Окрему увагу приділено узгодженню підсистем фінансового, управлінського, оперативного та проектного обліку з процедурами бюджетування, план-факт контролю, аналізу ефективності, моніторингу джерел фінансування та аналізу ризиків реалізації інвестиційних проектів. Водночас у дослідженнях підкреслюється необхідність побудови цілісної системи обліково-аналітичного забезпечення, здатної реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечувати взаємодію структурних підрозділів підприємства та підтримувати ризик-орієнтоване управління інвестиційною діяльністю. Вагомий внесок у розвиток і наукове осмислення зазначеної проблематики зробили: Будніков О. [10], Василішин С. [1], Вигівська І. [2], Винниченко О. [25], Воськало Н. [3], Герасимович А. [4], Гечбаія Б. [22], Гордієнко Н. [5], Грабчук І. [2], Гриб Є. [6], Гуренко Т. [7], Дерев'янко С. [7], Дроботя Я. [22], Дьяченко Я. [8], Єршова Н. [9], Ждан В. [16], Зеленіна О. [2], Зоря С. [11; 22], Коблицький Д. [11], Ковальчик Т. [3], Ко-

вальчук С. [12], Кононенко Л. [13], Краснікова О. [22], Курносова О. [18], Липова А. [7], Любар О. [14], Мазник Ю. [25], Назаренко І. [15], Ніколаєва С. [13], Панченко О. [16], Пелех У. [17], Разумова Г. [18], Рябенко А. [19], Свиноус І. [20], Секретар І. [25], Синиця Ю. [22], Старецький А. [25], Ткачук Г. [21], Томілін О. [22], Туржанський В. [20], Хома Д. [20], Чайкіна А. [23], Шкромиди Н. [24], Якубець М. [25], Ярмус С. [25] та інші.

На підставі узагальнення наукових підходів, представлених у працях вищезазначених авторів, можна зазначити, що проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами агробізнесу на основі ризик-орієнтованого підходу поступово формується як окремий напрям економічних досліджень. У наявній літературі висвітлено важливі аспекти інформаційної підтримки інвестиційних рішень, ролі обліку, аналізу та контролю в управлінні проектами, а також впливу ризиків на фінансову стійкість, результативність і керованість діяльності аграрних підприємств. Водночас існуючі дослідження переважно зосереджені на окремих елементах проблеми й не формують достатньо цілісного уявлення про побудову інтегрованої системи, яка б поєднувала підсистеми обліку, аналізу, бюджетування, контролю та ризик-аналізу в єдиному контурі управління інвестиційними проектами.

Недостатньо розкритими залишаються питання структуризації такої системи з урахуванням галузевої специфіки агробізнесу, а також механізми інтеграції ризик-орієнтованого підходу в процедури планування, фінансування, моніторингу, оцінки ефективності та план-факт контролю інвестиційних проектів. З огляду на це, зазначена проблематика потребує подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування концептуальних підходів до побудови системи обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами агробізнесу з урахуванням ризиків, визначення її ключових елементів і функціональних зв'язків, а також уточнення напрямів практичного застосування в умовах цифровізації систем управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування та розробка концептуальних підходів до побудови системи обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами в агробізнесі з урахуванням ризиків, яка забезпе-

чує інформаційну підтримку планування, фінансування, контролю, оцінки ефективності та ризик-орієнтованого прийняття рішень на всіх етапах реалізації проєкту. Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі основні завдання:

- узагальнити теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами та визначити специфічні вимоги до його побудови в аграрній сфері з урахуванням галузевих ризиків;

- сформуванню структурно-логічну модель системи обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами в агробізнесі з визначенням її ключових елементів;

- обґрунтувати склад і зміст підсистем обліку та аналізу в контексті інформаційної підтримки інвестиційних рішень, бюджетування, план-факт контролю, оцінки ефективності та врахування ризиків реалізації проєктів;

- визначити напрями інтеграції ризик-аналізу в систему обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами агробізнесу, зокрема в процедури моніторингу, оцінки ефективності, контролю фінансування та подальшої цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації аграрного виробництва, зростання капіталомісткості технологічних рішень та підвищення невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває якісне інформаційне забезпечення управління інвестиційними проєктами. Прийняття обґрунтованих рішень щодо ініціювання, фінансування, реалізації та контролю інвестиційних проєктів в агробізнесі потребує інтеграції даних фінансового, управлінського й оперативного обліку з аналітичними процедурами оцінки ефективності, ризиків і результативності використання ресурсів.

Методичне підґрунтя такого підходу пов'язане з необхідністю інтеграції інструментів обліку, аналізу та контролю в єдиний управлінський контур. Зокрема, "для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно використовувати можливості сучасного інструментарію обліку, аналізу і контролю, що дозволяє відібрати необхідну інформацію" [24]. У контексті управління інвестиційними проєктами в агробізнесі це означає необхідність формування такої системи, яка забезпечує відбір, обробку та інтерпретацію даних відповідно до зав-

дань планування, фінансування, моніторингу й оцінки результатів.

Водночас значення обліково-аналітичного забезпечення виходить за межі суто інформаційного супроводу, оскільки воно пов'язане із забезпеченням економічної безпеки та врахуванням ризиків у процесі управління. У цьому аспекті важливою є позиція, відповідно до якої "бухгалтерський облік, аналіз та контроль забезпечують методологічну основу управління складними процесами операційної діяльності, надають користувачам достовірну та неупереджену інформацію про факти господарського життя, що здатні вплинути на рівень економічної безпеки і ступінь загроз від ризиків різних видів діяльності" [1]. Для аграрної сфери така теза є особливо релевантною, оскільки ризики мають комплексний характер і впливають як на фінансові результати, так і на строки, ресурси та досяжність цільових параметрів інвестиційного проєкту.

Окремої уваги потребує прикладний вимір обліково-аналітичного забезпечення саме в управлінні інвестиційними проєктами. Як слушно підкреслено, "обліково-аналітичне забезпечення управління інвестиційними проєктами дозволяє визначати рівень ефективності управлінських дій та одночасно виступає одним із факторів, що дозволяє досягти позитивних результатів від реалізації інвестиційних проєктів" [12]. Крім того, "система обліково-аналітичного забезпечення відіграє одну з ключових ролей у функціонуванні системи управління, забезпечуючи взаємодію різних структурних підрозділів, реагуючи на зовнішні та внутрішні зміни" [9]. Це підкреслює доцільність розгляду обліково-аналітичного забезпечення не як сукупності ізольованих процедур, а як цілісної системи, інтегрованої в загальний механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства.

З огляду на зазначене, обґрунтованим є формування системного бачення обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами підприємств агробізнесу з урахуванням ризиків, яке поєднує облікові, аналітичні, контрольні та інформаційно-технологічні компоненти. Саме такий підхід дає змогу забезпечити методичну цілісність управлінських процедур, підвищити якість прийняття рішень і створити основу для ефективної реалізації інвестиційних проєктів в умовах невизначеності.

У той же час, специфіка аграрної сфери зумовлює додаткові вимоги до побудови системи обліково-аналітичного забезпечення,

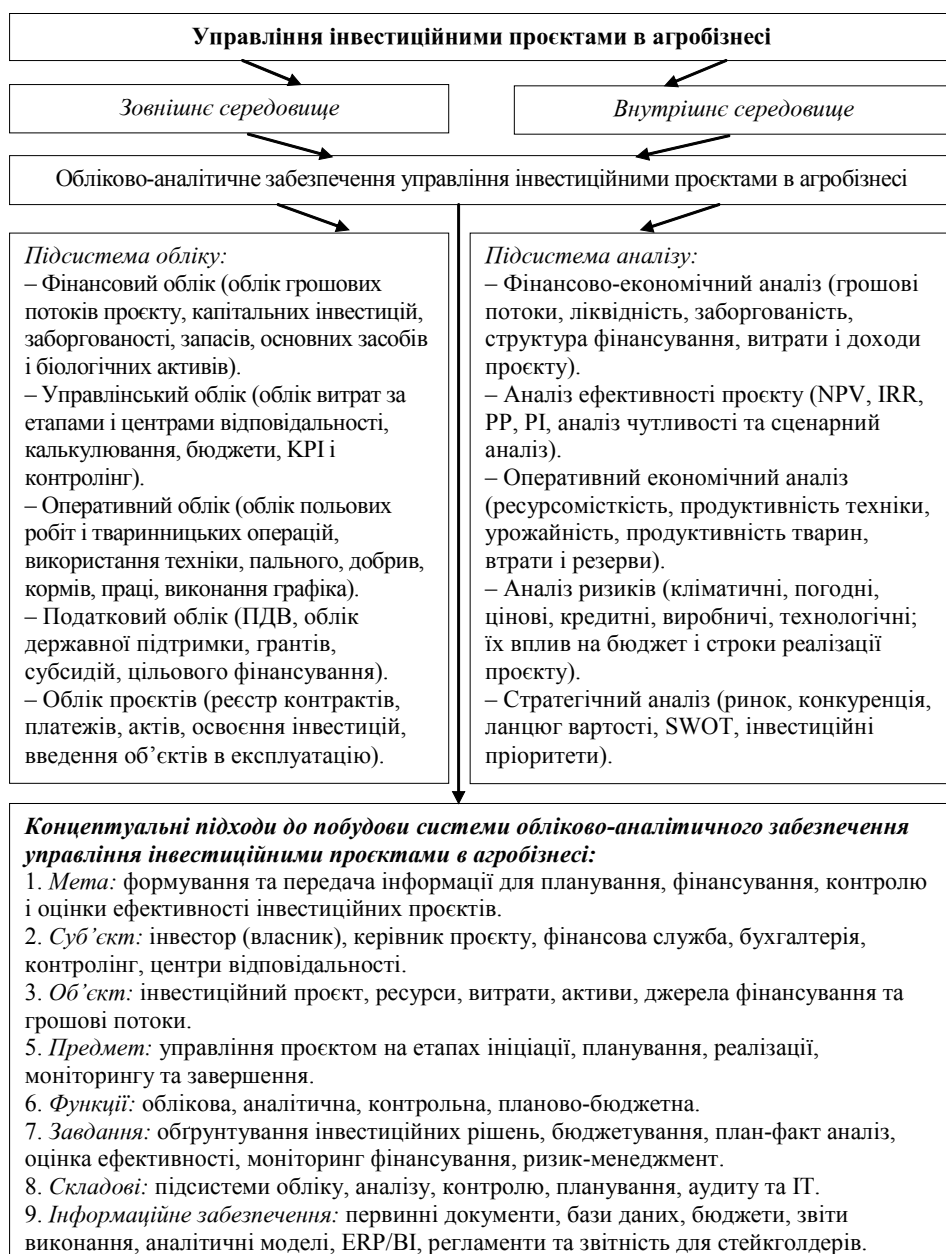


Рис. 1. Система обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами в агробізнесі

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

оскільки на параметри інвестиційних проєктів істотно впливають сезонність виробництва, біологічний характер частини активів, погодні та кліматичні чинники, коливання цін на ресурси й продукцію, а також залежність від державної підтримки та кредитного фінансування. У зв'язку з цим система інформаційної підтримки управління інвестиційними проєктами має забезпечувати не лише фіксацію господарських операцій, а й формування релевантної аналітичної бази для план-факт контролю, прогнозування та коригування управлінських рішень.

Водночас ефективність управління інвестиційними проєктами значною мірою визначається узгодженістю функцій обліку, аналізу, контролю, планування та аудиту в межах єдиної інформаційної архітектури підприємства. Саме тому доцільним є системне представлення ключових елементів обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами підприємств агробізнесу, їх взаємозв'язків і функціонального призначення. Відповідно до цього, на рис. 1 подано систему обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проєктами в агробізнесі.

Запропонована система відображає обліково-аналітичне забезпечення як інтегровану управлінську підсистему, що функціонує в межах процесу управління інвестиційними проектами та формується під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід дає змогу врахувати одночасно внутрішні параметри діяльності підприємств агробізнесу (ресурсний потенціал, організаційну структуру, компетентність персоналу, технологічний рівень) і зовнішні чинники (ринкову кон'юнктуру, умови фінансування, державне регулювання, природно-кліматичні ризики), які визначають виходи до інформації та аналітичних процедур.

У структурі системи виокремлено підсистему обліку, яка охоплює фінансовий, управлінський, оперативний, податковий облік та облік проектів. Така структуризація забезпечує комплексний супровід інвестиційного проекту: від відображення грошових потоків, капітальних інвестицій, заборгованості та активів до обліку витрат за етапами реалізації, центрами відповідальності, контролю освоєння інвестицій і введення об'єктів в експлуатацію. Для аграрної сфери особливо важливим є включення оперативно-технічного обліку, що дозволяє пов'язати облікові дані з технологічними процесами, сезонністю робіт, використанням техніки, матеріальних ресурсів і праці.

Підсистема аналізу представлена фінансово-економічним, оперативним економічним, стратегічним аналізом, аналізом ефективності проекту та аналізом ризиків. Це забезпечує багаторівневе опрацювання інформації: від оцінки ліквідності, структури фінансування, витрат і доходів до визначення інвестиційної доцільності проекту за показниками NPV, IRR, PP, PI, а також через аналіз чутливості та сценарний аналіз. Виокремлення ризик-аналізу є методично виправданим, оскільки аграрні інвестиційні проекти характеризуються підвищеною залежністю від кліматичних, цінових, виробничих і технологічних ризиків, що безпосередньо впливають на бюджет, строки реалізації та очікувані результати.

Система також конкретизується через сукупність концептуальних елементів, до яких віднесено мету, суб'єкт, об'єкт, предмет, функції, завдання, складові та інформаційне забезпечення. Така побудова формує методичну основу для її впровадження на підприємстві, оскільки визначає не лише склад інформації, а й коло відповідальних осіб, напрями використання даних та функціональне призначення кожного елемента. Мета системи пов'язується з формуванням і передачею інформації для пла-

нування, фінансування, контролю та оцінки ефективності інвестиційних проектів, а завдання — з обґрунтуванням інвестиційних рішень, бюджетуванням, план-факт аналізом, моніторингом фінансування та підтримкою ризик-менеджменту.

Окрему методичну значущість має визначення інформаційного забезпечення як сукупності первинних документів, баз даних, бюджетів, звітів виконання, аналітичних моделей, цифрових рішень (ERP/BI), регламентів і звітності для стейкхолдерів. Це дозволяє розглядати систему обліково-аналітичного забезпечення не як набір ізольованих процедур, а як цілісний інформаційний простір, у межах якого забезпечуються своєчасність, достовірність, порівнянність і придатність даних для прийняття управлінських рішень.

Отже, запропонована система відображає інтегрований підхід до побудови обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами в агробізнесі та може бути використана як концептуальна основа для подальшої розробки методичного інструментарію оцінки ефективності, контролю реалізації та управління ризиками інвестиційних проектів підприємств досліджуваної галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність системного підходу до побудови обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційними проектами агробізнесу на основі ризик-орієнтованого підходу. Встановлено, що ефективність управління такими проектами визначається не лише якістю облікової фіксації операцій, а й рівнем інтеграції облікових і аналітичних процедур у єдину інформаційну систему, орієнтовану на планування, фінансування, контроль, оцінку ефективності та управління ризиками. Запропонована система узагальнює ключові функціональні елементи (мету, суб'єкт, об'єкт, предмет, функції, завдання, складові та інформаційне забезпечення) і враховує специфіку аграрної сфери, зокрема сезонність, вплив природно-кліматичних чинників, біологічний характер активів, варіативність ринкових умов і залежність від зовнішнього фінансування.

Практичне значення сформованого підходу полягає у можливості його використання як концептуальної основи для вдосконалення внутрішніх регламентів підприємства, побудо-

ви підсистем бюджетування та план-факт контролю, а також розробки аналітичного інструментарію оцінки інвестиційних проєктів. Виокремлення підсистем обліку та аналізу, а також конкретизація інформаційного забезпечення створюють передумови для підвищення прозорості інвестиційних рішень, своєчасного виявлення відхилень, посилення контролю за використанням ресурсів і підвищення обґрунтованості управлінських дій на всіх етапах реалізації проєкту.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на розробці прикладних методик функціонування запропонованої системи, зокрема: методики формування показників для моніторингу інвестиційних проєктів в аграрній сфері; моделей інтеграції ризик-аналізу в процедури бюджетування та оцінки ефективності; підходів до цифровізації обліково-аналітичного забезпечення на основі ERP/BI-рішень; методичного забезпечення адаптації системи до різних типів аграрних підприємств.

Література:

1. Василішин С.І. Ризики економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (71). С. 178—183.
2. Вигівська І.М., Грабчук І.А., Зеленіна О.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємницькими ризиками. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. №. 1 (31). С. 67—79.
3. Воськало Н.М., Ковальчик Т.М. Роль обліково-аналітичного забезпечення у формуванні інвестиційної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3865> (дата звернення: 25.02.2026).
4. Герасимович А.М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 7. С. 13—16.
5. Гордієнко Н.І. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. №. 13. С. 24—28.
6. Гриб Є.С. Механізм управління ризиками при функціонуванні підприємств аграрної сфери. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 71—75.
7. Гуренко Т.О., Дерев'янка С.І., Липова А.С. Теоретичні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління. Економічні науки. Серія "Облік і фінанси". 2013. №. 10. Ч. 3. С. 204—210.
8. Дьяченко Я.Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4. С. 17—29.
9. Єршова Н.Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління основними засобами підприємств: стратегічний аспект. Економіка та суспільство. 2018. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/128.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
10. Зоря О.П., Будніков О.А. Обліково-аналітичне забезпечення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. №. 6 (15). С. 343—347.
11. Зоря О.П., Зоря С.П., Малиш О.С., Панкевич Р.І., Коблицький Д.В. Теоретико-методичні засади страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів у системі ризик-менеджменту підприємств. Агросвіт. 2025. № 19. С. 69—74.
12. Ковальчук С.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління інвестиційними проєктами підприємства. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2019. № 1 (07). С. 8—17.
13. Кононенко А.В., Ніколаєва С.П. Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. Економічний простір. 2022. № 177. С. 69—75.
14. Любар О.О. Організація обліку довгострокових інвестицій та джерел їх фінансування. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7009> (дата звернення: 25.02.2026).
15. Назаренко І.М. Аналіз інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств регіонів України. Економіка та управління національним господарством. 2015. № 4. С. 136—143.
16. Панченко О.М., Ждан В.М. Модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6734> (дата звернення: 25.02.2026).
17. Пелех У.В. Обліково-аналітичне забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1371/1324> (дата звернення: 25.02.2026).

18. Разумова Г.В., Курносова О.І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 96—101.

19. Рябенко А.М. Особливості обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12. С. 207—212.

20. Свиноус І.В., Туржанський В.А., Хома Д.М. Облік інвестиційної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах переходу до міжнародних стандартів фінансової звітності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 209—215.

21. Ткачук Г.О. Ідентифікація економічних ризиків в обліково-аналітичній системі підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Том 7, Вип. 4. С. 80—88.

22. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4 (51). С. 147—162.

23. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> (дата звернення: 25.02.2026).

24. Шкроміда Н.Я. Обліково-аналітичне забезпечення управління структурними компонентами потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Облік і фінанси*. 2019. № 4. С. 155—161.

25. Ярмус С.С., Винниченко О.А., Секретар І.В., Старецький А.О., Мазник Ю.І., Якубець М.Р. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. № 12. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9281> (дата звернення: 25.02.2026).

References:

1. Vasylishyn, S.I. (2019), "Risks of economic security in the system of accounting and analytical support of enterprise management", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3 (71), pp. 178—183.

2. Vyhivska, I.M., Hrabchuk, I.L. and Zelenina, O.O. (2015), "Accounting and analytical support for business risk management", *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (31), pp. 67—79.

3. Voskalo, N.M. and Kovalchuk, T.M. (2024), "The role of accounting and analytical support in the formation of the investment policy of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3865> (Accessed 25 February 2026).

4. Herasymovych, A.M. (2019), "New tools of accounting and analytical support for the management of a modern enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 13—16.

5. Hordiienko, N.I. (2020), "Organization and accounting-analytical support of enterprise performance management", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 13, pp. 24—28.

6. Hryb, Ye.S. (2024), "Mechanism of risk management in the functioning of agricultural enterprises", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 9, pp. 71—75.

7. Hurenko, T.O., Derevianko, S.I. and Lypova, A.S. (2013), "Theoretical foundations of the formation of accounting and analytical management support", *Ekonomichni nauky. Seriia "Oblik i finansy"*, vol. 10 (no. 3), pp. 204—210.

8. D'yachenko, Ya.Ya. (2018), "Improvement of the risk management system of investment projects", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 4, pp. 17—29.

9. Yershova, N.Yu. (2018), "Improvement of accounting and analytical support for the management of fixed assets of enterprises: strategic aspect", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 14, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/128.pdf (Accessed 25 February 2026).

10. Zoria, O.P. and Budnikov, O.A. (2024), "Accounting and analytical support for the investment activity management process of the enterprise: theoretical and methodological aspects", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomicheska bezpeka*, vol. 6 (15), pp. 343—347.

11. Zoria, O.P., Zoria, S.P., Malysh, O.S., Pankevych, R.I. and Koblytskyi, D.V. (2025), "Theoretical and methodical principles of insurance of investment risks of innovative projects in the system of risk management of enterprises", *Agrosvit*, vol. 19, pp. 69—74.

12. Kovalchuk, S.P. (2019), "Accounting and analytical support for the management of investment projects of the enterprise", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo: tendentsii rozvytku*, vol. 1 (07), pp. 8—17.

13. Kononenko, L.V. and Nikolaieva, S.P. (2022), "Transformation of the system of accounting and analytical support as a component of enterprise management in the conditions of

sustainable development and digitalization of society", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 177, pp. 69—75.

14. Liubar, O.O. (2019), "Organization of accounting for long-term investments and sources of their financing", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7009> (Accessed 25 February 2026).

15. Nazarenko, I.M. (2015), "Analysis of investment support for agricultural enterprises of the regions of Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, vol. 4, pp. 136—143.

16. Panchenko, O.M. and Zhdan, V.M. (2018), "Model of accounting and analytical support for the strategic development of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6734> (Accessed 25 February 2026).

17. Pelekh, U.V. (2022), "Accounting and analytical support for the implementation of strategic goals of the enterprise in the digital economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1371/1324> (Accessed 25 February 2026).

18. Razumova, H.V. and Kurnosova, O.I. (2024), "Management of risks of investment activity in the conditions of digital transformation", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 96—101.

19. Riabenko, L.M. (2015), "Features of accounting and analytical support for strategic management of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 12, pp. 207—212.

20. Svytnous, I.V., Turzhanskyi, V.A. and Khoma, D.M. (2023), "Accounting for investment activities of business entities in the conditions of transition to international financial reporting standards", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (47), pp. 209—215.

21. Tkachuk, H.O. (2015), "Identification of economic risks in the accounting and analytical system of the enterprise", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 7 (no. 4), pp. 80—88.

22. Tomilin, O., Krasnikova, O., Hechbaia, B., Zoria, S., Drobotia, Ya. and Synytsia, Yu. (2023), "Risk management in the agricultural sector: financial aspect", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4 (51), pp. 147—162.

23. Chaikina, A. (2022), "Features of integration of risk management into the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> (Accessed 25 February 2026).

24. Shkromyda, N.Ya. (2019), "Accounting and analytical support for managing structural components of the enterprise potential: theoretical aspect", *Oblik i finansy*, vol. 4, pp. 155—161.

25. Yarmus, S.S., Vynnychenko, O.L., Sekretar, I.V., Staretskyi, A.O., Maznyk, Yu.I. and Yakubets, M.R. (2023), "Accounting and analytical support for the management of innovative development of the enterprise", *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 12, available at: <https://www.internauka.com/issues/economic2023/12/9281> (Accessed 25 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.02.26

Профцензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



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 338.242.4/.431:502.131.1(477)

М. М. Ільчук,д. е. н., професор, завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5129-6110>**О. А. Томашевська,**к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>**І. І. Андросович,**к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7732-130X>**А. В. Фурса,**к. е. н., доцент організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6518-5286>**В. Ю. Томашевський,**асистент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1139-1372>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.88

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

М. Ilchuk,Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**O. Tomashevskya,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**I. Androsovyh,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**A. Fursa,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**V. Tomashevskiy,**Assistant of the Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

STATE SUPPORT FOR ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRIBUSINESS ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN UKRAINE

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти державної підтримки забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агробізнесу в Україні. Обґрунтовано, що аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та соціально-економічному розвитку сільських територій. В умовах економічних трансформацій, посилені війсьними викликами, державна підтримка виступає важливим інструментом стабілізації функціонування аграрного виробництва, підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств та стимулювання їх інноваційного розвитку.

У дослідженні проаналізовано основні напрями та інструменти державної підтримки агробізнесу, зокрема фінансово-кредитні механізми, бюджетні програми підтримки аграрного виробництва, податкові стимули, інституційні та цифрові інструменти регулювання розвитку аграрного підприємництва. Встановлено, що ефективна система державної підтримки має забезпечувати формування сприятливого інституційного середовища, розвиток інноваційної та цифрової інфраструктури аграрного сектору, стимулювання інвестиційної активності та підтримку малого і середнього аграрного підприємництва.

Обґрунтовано напрями удосконалення державної політики розвитку агробізнесу, які передбачають посилення інституційного забезпечення, розвиток цифрових систем управління аграрною економікою, стимулювання інноваційної діяльності аграрних підприємств та гармонізацію національної системи підтримки з принципами Спільної аграрної політики Європейського Союзу.

The article examines the theoretical and applied aspects of state support for ensuring the sustainable development of agribusiness entrepreneurial structures in Ukraine. It is substantiated that the agricultural sector plays a strategic role in ensuring national food security, forming export potential, and supporting the socio-economic development of rural areas. In the context of economic transformations intensified by wartime challenges, state support becomes an important instrument for stabilizing agricultural production, strengthening the financial sustainability of agricultural enterprises, and stimulating their innovative development.

The study analyzes the main directions and instruments of state support for agribusiness, including financial and credit mechanisms, budget programs for agricultural development, tax incentives, as well as institutional and digital tools for regulating the development of agricultural entrepreneurship. It is determined that an effective system of state support should ensure the formation of a favorable institutional environment, the development of innovation and digital infrastructure in the agricultural sector, stimulation of investment activity, and support for small and medium-sized agricultural enterprises.

Particular attention is paid to the analysis of the problems of the functioning of the state support system for agribusiness, including insufficient funding of state programs, complicated procedures for obtaining state aid, unequal access of enterprises of different sizes to support instruments, and the need to adapt state regulation mechanisms to modern challenges. The study substantiates the directions for improving state policy in the field of agribusiness development, which include strengthening institutional support, developing digital systems for managing the agricultural economy, stimulating innovation activities of agricultural enterprises, and harmonizing the national support system with the principles of the Common Agricultural Policy of the European Union.

It is concluded that the implementation of a comprehensive state policy to support agribusiness will contribute to increasing the efficiency of agricultural enterprises, strengthening national food security, improving the competitiveness of agricultural products, and ensuring the sustainable development of rural areas.

Ключові слова: державна підтримка; агробізнес; підприємницькі структури; сталий розвиток; аграрний сектор; аграрна політика; фінансово-кредитна підтримка; інституційне забезпечення; цифровізація аграрного сектору; інноваційний розвиток; продовольча безпека; фермерські господарства; державне регулювання.

Key words: state support; agribusiness; entrepreneurial structures; sustainable development; agricultural sector; agricultural policy; financial and credit support; institutional support; digitalization of the agricultural sector; innovation development; food security; farms; state regulation.

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

Аграрний сектор посідає стратегічно важливе місце в економіці держави, оскільки забезпечує продовольчу безпеку населення, формує значну частину експортного потенціалу та сприяє соціально-економічному розвитку сільських територій. В Україні підприємницькі структури агробізнесу виступають основними

виробниками сільськогосподарської продукції, забезпечують функціонування продовольчих ринків, створюють робочі місця та стимулюють розвиток сільської економіки.

У сучасних умовах економічних трансформацій, які суттєво загострилися внаслідок повномасштабної війни, діяльність сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах високого рівня невизначеності та ризиків. Порушення логістичних маршрутів, зростання витрат на виробництво, значні площі замінованих

сільськогосподарських угідь, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів негативно впливають на ефективність функціонування суб'єктів агробізнесу. За таких умов державна підтримка стає одним із ключових інструментів стабілізації аграрного сектору та формування передумов для його довгострокового розвитку.

Сталий розвиток підприємницьких структур агробізнесу передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових функціонування аграрного виробництва. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної системи державної підтримки аграрного підприємництва, яка має забезпечити стабільність функціонування аграрного сектору та створити умови для його конкурентоспроможного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державної підтримки аграрного сектору та розвитку аграрного підприємництва активно досліджується у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Шпикуляка, І. Фурман, В. Іванченка, Л. Вдовенко, S. Turbovets, І. Олійник та інших. У наукових дослідженнях розкриваються різні аспекти державної підтримки агробізнесу, зокрема фінансові механізми стимулювання виробництва, інституційне забезпечення розвитку підприємництва, цифрова трансформація аграрного сектору та роль державного регулювання у забезпеченні продовольчої безпеки. Водночас більшість досліджень зосереджена на окремих інструментах державної підтримки, тоді як питання їх комплексної інтеграції у систему забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агробізнесу залишаються недостатньо висвітленими. Крім того, потребують подальшого дослідження проблеми трансформації механізмів державної підтримки аграрного сектору в умовах воєнних викликів, цифровізації економіки та євроінтеграційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження економічної сутності державної підтримки сталого розвитку підприємницьких структур агробізнесу та обґрунтування напрямів удосконалення механізмів державного регулювання розвитку аграрного підприємництва в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сталий розвиток підприємницьких структур агробізнесу передбачає формування такої моделі функціонування аграрного сектору, яка забезпечує довгострокову стабільність виробництва, економічну ефективність господарської діяльності, соціальну відповідальність суб'єктів підприємництва та екологічну збалансованість використання природних ресурсів. У сучасних умовах ця концепція набуває особливого значення, оскільки аграрне виробництво має не лише забезпечувати потреби внутрішнього ринку та формувати експортний потенціал держави, а й сприяти збереженню природного середовища, розвитку сільських територій та підвищенню якості життя населення. У цьому контексті державна підтримка виступає важливим інституційним інструментом формування сприятливого середовища для розвитку аграрного підприємництва, оскільки саме вона створює умови для стабілізації діяльності підприємств, стимулювання інновацій та підвищення їх конкурентоспроможності.

У науковій літературі сталий розвиток аграрного сектору розглядається як інтегрована система взаємодії економічних, соціальних та екологічних факторів. Так, М. Сідненко підкреслює, що ефективне функціонування аграрного сектору можливе лише за умови формування збалансованої державної аграрної політики, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності виробництва та розвиток сільських територій [1]. О. Шпикуляк та О. Алексєєва наголошують, що державна підтримка аграрного підприємництва повинна бути спрямована на формування інституційного середовища, яке стимулює інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості та розвиток фермерських господарств як важливої складової аграрної економіки [2].

Система державної підтримки агробізнесу в Україні включає комплекс економічних, фінансових та інституційних механізмів, спрямованих на стимулювання розвитку аграрного виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона реалізується через бюджетні програми підтримки сільськогосподарських виробників, пільгове кредитування, податкові стимули, розвиток інфраструктури сільськогосподарських ринків, а також через інституційні механізми регулювання аграрного сектору.

На думку А. В. Жучик, Д. В. Нехайчук, державна підтримка аграрного сектору має забез-

печувати не лише фінансову допомогу виробникам, а й створення сприятливих умов для функціонування сільськогосподарських ринків, розвитку кооперації, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій [3]. Важливим напрямом державної політики є також розвиток фермерських господарств, підтримка малого та середнього аграрного підприємництва, а також стимулювання інвестицій у розвиток аграрної інфраструктури.

У сучасних умовах трансформації аграрної економіки, пов'язаних із воєнними викликами та інтеграцією України до європейського економічного простору, система державної підтримки агробізнесу повинна орієнтуватися на принципи сталого розвитку та відповідати вимогам спільної аграрної політики Європейського Союзу. Це передбачає впровадження механізмів підтримки екологічно орієнтованого виробництва, стимулювання інноваційної діяльності, розвиток цифрових технологій у сільському господарстві та підвищення ефективності використання ресурсів.

Основними інструментами державної підтримки аграрного сектору є фінансово-кредитні та бюджетні механізми, спрямовані на забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення їх інвестиційної активності та стимулювання розвитку аграрного виробництва. Важливе значення у цьому контексті має фінансово-кредитна підтримка, яка передбачає надання пільгових кредитів, компенсацію відсоткових ставок за банківськими позиками, використання механізмів державних гарантій та реалізацію програм доступного фінансування для суб'єктів агробізнесу.

Одним із ключових інструментів державної підтримки сільськогосподарських підприємств є програма "Доступні кредити 5-7-9 %", яка була започаткована у 2020 році та набула особливої актуальності в умовах воєнного стану [4]. Реалізація цієї програми дозволила значно розширити доступ сільськогосподарських підприємств до кредитних ресурсів та забезпечити фінансування виробничої діяльності. За даними Міністерства економіки України, у 2023 році підприємства аграрного сектору отримали понад 50 млрд грн кредитних ресурсів у межах програми "5-7-9 %", а у 2024 році обсяг кредитування перевищив 60 млрд грн. Значна частина цих коштів була спрямована на фінансування посівної кампанії, придбання матеріально-технічних ресурсів, паливно-мастильних матеріалів та забезпечення поточної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Крім того, важливу роль відіграють державні портфельні гарантії за кредитами, що дозволяють підприємствам отримувати фінансові ресурси навіть за умов обмеженого забезпечення. За оцінками профільного міністерства, у 2023—2024 роках понад 13 тис. сільськогосподарських підприємств скористалися програмами пільгового кредитування.

Вагоме місце у системі державної підтримки аграрного сектору займають бюджетні програми розвитку сільського господарства, які реалізуються через механізми державного бюджету [5]. Вони передбачають фінансування заходів щодо підтримки фермерських господарств, розвитку тваринництва, компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання, а також стимулювання розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства. Державна підтримка фермерських господарств спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього аграрного підприємництва, зокрема через надання фінансової допомоги новоствореним господарствам, компенсацію вартості насіння та підтримку розвитку сімейних фермерських господарств.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2021 році обсяг державної підтримки аграрного сектору становив близько 4,7 млрд грн, тоді як у 2023 році фінансування програм підтримки аграрного виробництва перевищило 7 млрд грн. Частина цих коштів була спрямована на компенсацію вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки, що сприяє оновленню матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств і водночас стимулює розвиток національного машинобудування. У 2023 році понад 2,5 тис. сільськогосподарських підприємств отримали компенсацію за придбання української техніки, а загальний обсяг компенсацій перевищив 1 млрд грн.

Окремим напрямом державної підтримки є програми розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, які передбачають часткову компенсацію витрат на закладення багаторічних насаджень, будівництво холодильних комплексів та розвиток інфраструктури зберігання і переробки продукції. У 2023—2024 роках у межах цих програм було профінансовано створення нових садів та ягідників на площі понад 4 тис. гектарів, що сприяє диверсифікації аграрного виробництва, підвищенню ефективності використання земельних ресурсів та зміцненню експортного потенціалу аграрного сектору.

Важливим елементом державної підтримки розвитку агробізнесу є податкові стимули, які

спрямовані на створення сприятливих умов для функціонування сільськогосподарських підприємств та підвищення їх фінансової стійкості [6]. Податкова політика відіграє значну роль у формуванні економічних умов діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки рівень податкового навантаження безпосередньо впливає на рентабельність виробництва, інвестиційну активність та можливості розширення господарської діяльності.

Одним із ключових інструментів податкової підтримки аграрного сектору є застосування спрощеної системи оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників (IV група єдиного податку), яка передбачає сплату податку залежно від площі сільськогосподарських угідь. Такий механізм дозволяє аграрним підприємствам зменшити адміністративні витрати на ведення податкового обліку та забезпечує більш прогнозований рівень податкового навантаження. За даними Державної податкової служби України, станом на 2024 рік понад 40 тис. сільськогосподарських товаровиробників застосовували спеціальний режим оподаткування у межах IV групи єдиного податку, що становить значну частку суб'єктів аграрного підприємництва.

Крім того, податкова підтримка аграрного сектору реалізується через низку інших механізмів, зокрема пільги щодо земельного податку для сільськогосподарських угідь, особливості справляння податку на додану вартість для сільськогосподарських підприємств, а також податкові стимули для розвитку фермерських господарств та сімейного фермерства. В умовах воєнного стану держава також застосувала тимчасові податкові послаблення для суб'єктів аграрного підприємництва, що дозволило зменшити фінансове навантаження на підприємства та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Не менш важливим напрямом державної підтримки є інституційне забезпечення розвитку аграрного підприємництва, яке передбачає формування ефективного нормативно-правового середовища, розвиток інституцій аграрного ринку, підтримку кооперації та стимулювання інноваційної діяльності в аграрному секторі [7]. Інституційні механізми державної політики спрямовані на створення сприятливих умов для функціонування підприємницьких структур агробізнесу, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграцію до європейського економічного простору.

Важливим інституційним інструментом є розвиток сільськогосподарської кооперації,

яка сприяє підвищенню ефективності діяльності малих та середніх сільськогосподарських виробників [8]. В Україні функціонують сотні сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, які забезпечують спільне використання техніки, організацію зберігання та переробки продукції, а також полегшують доступ виробників до ринків збуту. Станом на початок 2024 рік в Україні діяло понад 1300 сільськогосподарських кооперативів, значна частина яких спеціалізується на виробництві та переробці молочної, плодоовочевої та зернової продукції.

Інституційна підтримка також передбачає розвиток сільськогосподарських кластерів та інноваційних екосистем, що сприяють поширенню сучасних технологій у сільському господарстві. Важливу роль у цьому процесі відіграють державні та міжнародні програми підтримки інновацій, спрямовані на впровадження цифрових технологій, систем точного землеробства та сучасних методів управління аграрним виробництвом [9]. У межах програм цифрової трансформації аграрного сектору активно розвивається Державний аграрний реєстр, який забезпечує цифрову взаємодію між державою та аграрними виробниками. Станом на 2024 рік у системі було зареєстровано понад 200 тис. користувачів, що свідчить про поступову цифровізацію системи державної підтримки аграрного сектору.

Важливим напрямом державної підтримки розвитку аграрного сектору є інноваційна та цифрова трансформація аграрного виробництва, яка спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці та формування конкурентоспроможної моделі розвитку агробізнесу [10]. У сучасних умовах розвитку світової аграрної економіки цифровізація сільського господарства розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Сучасні тенденції розвитку аграрної економіки передбачають активне впровадження цифрових технологій, систем точного землеробства, цифрових платформ управління аграрним виробництвом, автоматизованих систем моніторингу та інноваційних агротехнологій. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити точність управління виробничими процесами, оптимізувати використання матеріальних ресурсів, зменшити виробничі витрати та підвищити врожайність сільськогосподарських культур.

Важливим елементом цифрової трансформації аграрного сектору є технології точного землеробства, які базуються на використанні супутникових навігаційних систем, геоінформаційних технологій, сенсорних систем моніторингу ґрунтів та безпілотних літальних апаратів. Застосування таких технологій дозволяє аграрним підприємствам здійснювати диференційоване внесення добрив, оптимізувати використання засобів захисту рослин та підвищувати ефективність використання земельних ресурсів. За оцінками експертів аграрного ринку, станом на 2024 рік елементи точного землеробства застосовувалися приблизно на 25—30 % площ сільськогосподарських угідь великих сільськогосподарських підприємств України, що свідчить про поступове поширення цифрових технологій у виробничій діяльності агробізнесу.

Одним із ключових напрямів державної цифрової політики у сфері аграрного сектору є розвиток цифрових державних платформ взаємодії між державою та аграрними виробниками. Важливу роль у цьому процесі відіграє Державний аграрний реєстр, який забезпечує електронний доступ сільськогосподарських підприємств до програм державної підтримки, спрощує процедури отримання фінансової допомоги та сприяє підвищенню прозорості державної аграрної політики [11]. За інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 2024 рік у системі Державного аграрного реєстру було зареєстровано понад 200 тис. користувачів, серед яких фермерські господарства, аграрні підприємства та інші суб'єкти агробізнесу.

Важливим напрямом інноваційної підтримки аграрного сектору є також розвиток сільськогосподарських стартапів, наукових досліджень та технологічних інновацій, спрямованих на впровадження сучасних агротехнологій. У цьому контексті значну роль відіграють програми співпраці між державою, науковими установами, аграрними університетами та бізнесом, які спрямовані на розвиток інноваційних рішень у сфері аграрного виробництва, біотехнологій, селекції та цифрового управління аграрними підприємствами.

Крім того, важливим аспектом цифрової трансформації аграрного сектору є розвиток систем моніторингу земельних ресурсів та супутникового контролю використання сільськогосподарських угідь. Використання супутникових технологій та геоінформаційних систем дозволяє підвищити ефективність державного управління земельними ресурсами, забезпечи-

ти прозорість земельних відносин та оптимізувати процеси планування аграрного виробництва.

В умовах повномасштабної війни державна підтримка агробізнесу набуває особливого значення, оскільки аграрний сектор залишається одним із ключових елементів економічної стійкості країни. Сільське господарство формує значну частку валютних надходжень держави, забезпечує зайнятість населення у сільській місцевості та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки як національного, так і глобального рівня. За даними Державної служби статистики та Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2023—2024 роках частка агропродовольчої продукції у загальній структурі товарного експорту країни перевищувала 55—60 %, що свідчить про стратегічне значення аграрного сектору для національної економіки.

Повномасштабна війна спричинила значні виклики для функціонування аграрного сектору. Значні площі сільськогосподарських земель зазнали мінування або були тимчасово окуповані, частина виробничої інфраструктури була зруйнована, а блокування морських портів у перші роки війни суттєво ускладнило експорт сільськогосподарської продукції. У цих умовах держава була змушена активізувати політику підтримки агробізнесу, спрямовану на стабілізацію виробничих процесів та забезпечення безперервності продовольчих ланцюгів.

Одним із ключових напрямів державної політики стало забезпечення експорту сільськогосподарської продукції, який є основним джерелом валютних надходжень. У зв'язку з обмеженням роботи чорноморських портів було розширено використання альтернативних логістичних маршрутів, зокрема залізничних і автомобільних перевезень через країни Європейського Союзу, а також розвиток дунайських портів. У межах реалізації ініціативи "Шляхи солідарності" (Solidarity Lanes), запровадженої Європейським Союзом, було створено додаткові можливості для транспортування української сільськогосподарської продукції до світових ринків. У результаті цього, за оцінками Європейської комісії, через альтернативні логістичні маршрути у 2022—2024 роках було експортовано понад 120 млн тонн сільськогосподарської продукції.

Іншим важливим напрямом державної політики стало відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях, що включає заходи з гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель, відновлення зруйнова-

ної інфраструктури та підтримку фермерських господарств. За даними Міністерства економіки України, станом на 2024 рік потенційно замінованими залишалися понад 170 тис. км² території, значна частина яких припадає на сільськогосподарські угіддя. У зв'язку з цим держава реалізує програми компенсації витрат на розмінування земель та відновлення аграрної інфраструктури, що сприяє поступовому відновленню виробничого потенціалу аграрного сектору.

Разом із тим, незважаючи на активізацію державної підтримки, існує низка проблем, які обмежують її ефективність. Однією з ключових проблем є обмежений обсяг фінансування державних програм підтримки аграрного сектору, що не повною мірою відповідає масштабам викликів, з якими стикаються підприємства агробізнесу в умовах війни. Порівняно з потребами аграрного сектору, бюджетні ресурси залишаються недостатніми для комплексного вирішення проблем відновлення виробництва, модернізації матеріально-технічної бази та стимулювання інноваційного розвитку.

Крім того, важливою проблемою є складність процедур отримання державної допомоги, що пов'язано з наявністю значної кількості адміністративних вимог та необхідністю підготовки великого обсягу документів. Це особливо ускладнює доступ до державних програм підтримки для малих і середніх фермерських господарств, які часто не мають достатніх організаційних ресурсів для участі у таких програмах.

Ще одним фактором, що обмежує ефективність державної підтримки, є нерівномірний доступ підприємств різних масштабів до фінансових ресурсів та інструментів підтримки. Великі аграрні компанії, як правило, мають більше можливостей для залучення кредитних ресурсів та участі у державних програмах, тоді як малі та середні виробники часто стикаються з фінансовими та інституційними бар'єрами. У результаті цього виникає ризик посилення структурної диференціації аграрного сектору.

Водночас існує низка проблем, що обмежують ефективність державної підтримки аграрного підприємництва в Україні. Насамперед це пов'язано з недостатнім рівнем фінансування державних програм підтримки аграрного сектору, що не повною мірою відповідає масштабам сучасних викликів, з якими стикаються підприємства агробізнесу. В умовах воєнної економіки значна частина державних ресурсів спрямовується на оборонні потреби, що обмежує можливості фінансування програм розвитку аграрного виробництва. У результаті цього

обсяги державної допомоги не завжди забезпечують належний рівень підтримки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, модернізації їх матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій.

Іншою важливою проблемою є складність процедур отримання державної допомоги. Реалізація багатьох програм підтримки супроводжується значною кількістю адміністративних вимог, необхідністю подання великого обсягу документів та тривалими процедурами погодження. Це ускладнює доступ до державної підтримки, особливо для малих і середніх фермерських господарств, які часто не мають достатніх організаційних і фінансових ресурсів для підготовки відповідної документації. Унаслідок цього частина потенційних отримувачів державної допомоги фактично залишається поза межами системи підтримки.

Крім того, суттєвою проблемою є нерівномірний доступ підприємств різних масштабів до ресурсів державної підтримки. Великі аграрні компанії, як правило, мають більше можливостей для участі у державних програмах, залучення кредитних ресурсів та використання інструментів фінансової підтримки. Натомість малі та середні фермерські господарства часто стикаються з обмеженнями доступу до фінансування, що стримує розвиток підприємницької ініціативи у сільській місцевості та може призводити до посилення структурної диспропорції в аграрному секторі.

З метою підвищення ефективності державної політики у сфері розвитку агробізнесу доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення механізмів державної підтримки та формування сприятливого середовища для розвитку аграрного підприємництва.

Насамперед важливим напрямом є удосконалення інституційного механізму державної підтримки аграрного підприємництва, що передбачає оптимізацію нормативно-правової бази, підвищення прозорості розподілу бюджетних ресурсів та формування ефективної системи координації між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами аграрного бізнесу. Удосконалення інституційної архітектури державної аграрної політики дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів та забезпечити більш цілеспрямовану підтримку пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору.

Важливим напрямом є також розвиток цифрових систем управління аграрною економі-

кою, що передбачає впровадження сучасних інформаційних платформ, цифрових реєстрів та систем електронної взаємодії між державою та аграрними виробниками. Використання цифрових технологій дозволяє спростити процедури отримання державної допомоги, підвищити прозорість реалізації програм підтримки та зменшити адміністративні бар'єри для суб'єктів аграрного підприємництва. Подальший розвиток таких інструментів, як Державний аграрний реєстр, сприятиме підвищенню ефективності державного управління аграрним сектором.

Не менш важливим напрямом є стимулювання інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, що передбачає підтримку впровадження сучасних агротехнологій, розвиток систем точного землеробства, використання цифрових технологій у виробничих процесах та активізацію співпраці між аграрним бізнесом і науковими установами. Інноваційний розвиток аграрного сектору сприятиме підвищенню продуктивності сільськогосподарського виробництва, раціональному використанню природних ресурсів та зміцненню конкурентних позицій української сільськогосподарської продукції на світових ринках.

Окрему увагу доцільно приділити розширенню програм підтримки малих та середніх фермерських господарств, які відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості населення у сільській місцевості та розвитку місцевих економік. Підтримка фермерських господарств може включати пільгове кредитування, грантові програми розвитку, стимулювання сільськогосподарської кооперації, а також підтримку переробки сільськогосподарської продукції. Це сприятиме формуванню більш збалансованої структури аграрного сектору та підвищенню рівня економічної активності у сільських територіях.

Важливим стратегічним напрямом розвитку державної аграрної політики є адаптація механізмів державної підтримки до вимог європейської аграрної політики. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація національної системи підтримки аграрного сектору з принципами Спільної аграрної політики Європейського Союзу (CAP), що передбачає підтримку сталого розвитку сільського господарства, екологічно орієнтованого виробництва, розвитку сільських територій та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Державна підтримка є одним із визначальних чинників забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур агробізнесу та формування конкурентоспроможного аграрного сектору національної економіки. В умовах сучасних економічних трансформацій, посилені війсьними викликами, вона виступає важливим інструментом стабілізації діяльності сільськогосподарських підприємств, підтримання їх фінансової стійкості, а також стимулювання інноваційного та технологічного розвитку сільського господарства.

Результативність державної підтримки аграрного підприємництва значною мірою визначається узгодженістю інституційних механізмів регулювання, достатністю фінансового забезпечення державних програм та рівнем доступності інструментів підтримки для різних категорій сільськогосподарських товаровиробників. У перспективі важливого значення набуває гармонізація національної системи державної підтримки аграрного сектору з європейськими підходами до регулювання сільського господарства, що передбачає адаптацію відповідних механізмів до принципів Спільної аграрної політики Європейського Союзу.

Реалізація комплексної державної політики підтримки агробізнесу сприятиме підвищенню ефективності функціонування аграрного виробництва, зміцненню продовольчої безпеки країни, розширенню експортного потенціалу сільськогосподарської продукції та створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку сільських територій.

Література:

1. Sidnenko M., Berezhivskyi Z., Pochernina N. Role of state regulation in ensuring food security. Social Development: Economic and Legal Issues. 2025. № 3. С. 45—52.
2. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 320 с.
3. Жучик А. В., Нехайчук Д. В. Щодо необхідності фінансової підтримки аграрного виробництва як ефективного драйверу стійкого розвитку економіки держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 3. С. 81—85.
4. Вдовенко А. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектору в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 44.

5. Фурман І. Державна підтримка сільсько-го господарства: проблеми, світові практики та перспективи для України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2021. № 5 (1). С. 315—323.

6. Навроцький О. Державна політика розвитку аграрного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 112—118.

7. Іванченко В. О. Організаційно-інституційне забезпечення сталого розвитку підприємництва в сільському господарстві. Економіка АПК. 2020. № 12. С. 74—80.

8. Міракін В. Принципи та форми сільсько-господарської кооперації в процесі інституційних трансформацій в агроєкономіці. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. № 5. С. 390—395.

9. Turbovets S. B. Institutional foundations of innovative development of agricultural enterprises in the conditions of European integration. Journal of Strategic Economic Research. 2024. № 4. С. 69—83.

10. Олійник І. В. Цифрова трансформація в агропромисловому комплексі: вплив на продуктивність та стійкість підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 20. С. 135—141.

11. Шорський П. О. Сучасні правові складові інформаційно-правового регулювання управлінської діяльності в агропромисловому комплексі України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 3 (88). С. 99—111.

References:

1. Sidnenko, M., Berezhivsky, Z. and Pochernina, N. (2025), "Role of state regulation in ensuring food security", Social Development: Economic and Legal Issues, vol. 3, pp. 45—52.

2. Shpykuliak, O. H. and Aliksieieva, O. V. (2023), Potentsial ahrarnoho pidpriemnytstva u formuvanni instytutysijnoho mekhanizmu zajniatosti naselennia [The potential of agricultural entrepreneurship in the formation of an institutional mechanism for employment of the population], NNTs "IAE", Kyiv. Ukraine.

3. Zhuchyk, A. and Nekhaychuk, D. (2017), "About of the financial support for agricultural production as effective drivers of sustainable economic state", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 81—85.

4. Vdovenko, L. (2022), "Instruments of state financial support for the agricultural sector under martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 44.

5. Furman, I.V. (2021), "State support of agriculture: problems, world practices and prospects

for Ukraine", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 5 (1), pp. 315—320.

6. Navrots'kyj, O. (2024), "State policy for the development of agribusiness", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 70, pp. 112—118.

7. Ivanchenko, V.O. (2020), "Organizational and institutional support for the sustainable development of entrepreneurship in agriculture", Ekonomika APK, vol. 12, pp. 74—80.

8. Mirakin, V. (2023), "Principles and forms of agricultural cooperation in the process of institutional transformations in the agricultural economy", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 322, no. 5, pp. 390—395.

9. Turbovets, S. B. (2024), "Institutional foundations of innovative development of agricultural enterprises in the conditions of European integration", Journal of Strategic Economic Research, vol. 4, pp. 69—83.

10. Olijnyk, I. V. (2024), "Digital transformation in the agro-industrial complex: impact on productivity and sustainability of enterprises", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika, vol. 20, pp. 135—141.

11. Shors'kyj, P. O. (2025), "Modern legal components of information and legal regulation of management activities in the agro-industrial complex of Ukraine", Naukovyj visnyk Uzhhorod'skoho natsional'noho universytetu. Serii: Pravo, vol. 3 (88), pp. 99—111.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338:33

В. І. Ткачук,
 д. е. н., професор кафедри економіки, підприємництва та туризму,
 Поліський національний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5268-9175>
 І. А. Чайковський,
 аспірант, Поліський національний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1899-8380>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.97

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ РИНКОВИХ ЗМІН

V. Tkachuk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics,
 Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University
 I. Chaikovskiy,
 Postgraduate student, Polissia National University

DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES GRAIN PRODUCT SUB-COMPLEX OF UKRAINE, TAKING INTO ACCOUNT MARKET CHANGES

У статті досліджено передумови, що впливають на процес прийняття управлінських рішень щодо вибору напрямку диверсифікації діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу України в умовах швидкоплинної зміни умов зовнішнього і внутрішнього ринкового середовища, змінних логістичних ризиків. Проведено дослідження двох основних умов зміни в зовнішньому ринковому середовищі для підприємств зернопродуктового підкомплексу, а саме попереднього підписання угоди Євросоюзу з країнами Меркосур та підписання Україною оновленої угоди з ЄС щодо безмитної торгівлі в межах нових квот. Вплив даних факторів, зокрема виокремлення квоти на борошно від загальної пшеничної квоти на зерно змінює процес підходу до вибору напрямків диверсифікації діяльності підприємств, їх переорієнтацію з горизонтального до вертикального напрямку урізноманітнення діяльності. Визначено основні чинники, які впливають на процес переорієнтації діяльності від сировинно-збутового експорту до моделі з експортом готової продукції, і, відповідно збереженням доданої вартості на кожному етапі виробництва кінцевого продукту.

Впровадження процесу диверсифікації діяльності для підприємств зернопродуктового підкомплексу України має свої відмінності від процесу для інших сільськогосподарських підприємств, зокрема через високий вплив логістичного фактору та необхідність вертикалізації моделей господарювання. Даними факторами є необхідність перенесення борошномельних підприємств ближче до кордонів з ЄС через нестабільність функціонування портів та з метою зменшення логістичних витрат на доставку готової продукції, перехід від розширення елеваторних потужностей до моделі бізнесу з глибокою переробкою зерна, зниження ризиків за рахунок використання вітчизняного обладнання під час упровадження процесу диверсифікації, доступність зернової сировини для створення замкненого ланцюга виробництва та збуту зі збереженням доданої вартості, можливість виходу на ринок кулінарії, зокрема для холдингів, що диверсифікують свою діяльність, розвиваючи продукти переробки галузі тваринництва.

Процес прийняття управлінських рішень при виборі напряму диверсифікації діяльності має включати як підготовчі, так і практичні етапи з реалізації та корекції самого процесу під час його виконання. Підготовчі процеси включають в себе дослідження повноти використання усіх наявних виробничих, трудових, фінансових ресурсів компанії. Практичними рекомендаціями при виборі процесу диверсифікації є оцінка досвіду компаній, що вже впровадили кілька бізнес-моделей у свою діяльність, навчання персоналу, залучення аутсорсингових компаній для оцінки привабливості диверсифікаційних інвестиційних проєктів, впровадження системи контролю на всіх етапах впровадження процесу.

The article examines the prerequisites that influence the process of making managerial decisions regarding the choice of the direction of diversification of the activities of enterprises of the grain-product subcomplex of Ukraine in the conditions of rapidly changing external and internal market conditions, variable logistical risks. A study of two main conditions for changes in the external market environment for enterprises of the grain-product subcomplex was conducted, namely the preliminary signing of the agreement of the European Union with the countries of the Mercosur bloc and the signing by Ukraine of the updated agreement with the EU on duty-free trade within the limits of new quotas. The influence of these factors, in particular the separation of the flour quota from the general wheat quota for grain, changes the process of approaching the choice of the directions of diversification of the activities of enterprises, their reorientation from the horizontal to the vertical direction of diversification of activities. The main factors that influence the process of reorientation of activities from raw material and sales exports to a model with exports of finished products, and, accordingly, the preservation of added value at each stage of production of the final product, are determined.

The implementation of the process of diversification of activities for enterprises of the grain-product subcomplex of Ukraine has its own differences from the process for other agricultural enterprises, in particular due to the high influence of the logistical factor and the need to verticalize business models. These factors are the need to transfer flour milling enterprises closer to the borders with the EU due to the instability of the functioning of ports and in order to reduce logistical costs for the delivery of finished products, the transition from the expansion of elevator capacities to a business model with deep grain processing, reducing risks by using domestic equipment during the implementation of the diversification process, the availability of grain raw materials to create a closed production and sales chain while maintaining added value, the possibility of entering the culinary business, especially for holdings that diversify their activities by developing processed products of the livestock industry.

The process of making managerial decisions when choosing a direction of diversification of activities should include both preparatory and practical stages for the preparation and correction of the process itself during its implementation. Preparatory processes include research into the completeness of the use of all available production, labor, and financial resources of the company. Practical recommendations when choosing a diversification process include evaluating the experience of companies that have already implemented several business models in their activities, training personnel, and engaging outsourcing companies to assess the attractiveness of diversification investment projects.

Ключові слова: горизонтальна диверсифікація, вертикальна диверсифікація, зернопродуктовий підкомплекс, фізики диверсифікації, переваги диверсифікації.

Key words: horizontal diversification, vertical diversification, grain product subcomplex, diversification risks, diversification benefits.

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

Сучасні зміни в ринковому середовищі впливають на прийняття рішень керівниками підприємств щодо диверсифікації своєї діяльності: виробничої, маркетингової, фінансової. За результатами 2025 року відбуваються переломні моменти для української переробної галузі. Інвестиційні рішення компаній, динаміка макроекономічних показників підтверджують необхідність відмови бізнесу від експортно-орієнтованої сировинної моделі до моделі орієнтованої на внутрішню переробку та виробництво продуктів з більшою доданою вартістю.

Актуальним стає впровадження можливості найбільш повного використання усіх наявних ресурсів підприємств. Основні несприятливі чинники, які впливають на необхідність та ефективність впровадження диверсифікації: логістичні обмеження, брак сировини, добрив, запчастин до техніки, регуляторні обмеження тощо. У таких умовах ключовим питанням дослідження є вибір напряму диверсифікації діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях вчених Є. Богуславського, О. Горяника розкрито дослідження підходів

та принципів проведення диверсифікації у виборі стратегії для аграрних підприємств [1]. Дослідники Г. Палвашова, І. Седікова аналізують процес розробки стратегії диверсифікації як інструмент антикризового управління фірмою [2]. Проте обґрунтування вибору підходу диверсифікації на пряму залежить від швидкоплинних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Поява нових факторів, що впливають на процес диверсифікації потребує більш глибокого дослідження проблеми з урахуванням короткострокового та довгострокового очікуваного ефекту від впровадження диверсифікації окремо для підприємств зернопродуктового підкомплексу України. Так, на думку вчених В. Зубченко, О. Рудич, А. Сатир, І. Свиноус, В.Ткачука найбільш збалансованими за рівнем ефективності є підприємства, діяльність яких зосереджена на виробництві декількох видів продукції з галузі рослинництва та тваринництва, при цьому нівелювання ризиків і зміцнення конкурентоспроможності є ключовими чинниками успішного господарювання [3, 4, 5, 6]. Даний підхід слід окремо дослідити для підприємств зернопродуктового підкомплексу України, оцінити фактори, умови, ризики процесу диверсифікації та ефект від впровадження диверсифікації діяльності підприємств, спрямованої на вирощування зерна та виробництво продуктів його переробки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — обґрунтування вибору напрямів диверсифікації діяльності з урахуванням специфіки зовнішніх та внутрішніх мінливих умов ринкового середовища для підприємств зернопродуктового підкомплексу України, розробка теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо впровадження процесу диверсифікації діяльності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зміни зовнішнього середовища для українських виробників зерна та продуктів його переробки суттєво впливають на необхідність впровадження диверсифікації як ринків збуту товарів, так і перехід від продажу зерна-сировини до готових продуктів його переробки. Схвалення підписання угоди про вільну торгівлю з Меркосур у 2026 році має серйозні ризики для українського агросектору. Для Європейського Союзу це можливість диверсифікувати джерела постачання аграрної сировини.

Важливим фактором угоди з латиноамериканським ринком є відсутність недопоставки продукції через блокаду портів та знищення елеваторної та портової інфраструктури в Україні. Доступ країн Меркосур без мит на аграрні товари є значним ризиком для України, зокрема передбачена квота в 1 млн тонн на рік для кукурудзи. Українська продукція має бути конкурентною за ціною та забезпеченою надійністю поставок. Виробники також мають забезпечувати відповідність екологічним стандартам. Україна має демонструвати швидку адаптацію та реакцію, впроваджувати систему співпраці з різними країнами, зокрема й Польщею щодо переробних виробництв, підвищувати рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Другим зовнішнім негативним чинником є перегляд квот безмитної торгівлі з ЄС. Режим безлімітної торгівлі закінчився 6 червня 2025 року, оновлена угода про вільну торгівлю з ЄС підписана 15 жовтня 2025 року та набула чинності з 29 жовтня 2025 року. Для підприємств зернопродуктового підкомплексу відкриваються нові можливості для інвестування в процеси диверсифікації виробництва. Згідно нової угоди, порівняно з 2021 роком, значно зросли квоти на продукцію переробки зерна. Зокрема, квота на висівки та їх залишки зросла на 405 % (з 21 до 85 тис. тонн), а на ячмінну крупу та шрот — на 423 % (з 7,8 до 33,2 тис. тонн) [10]. Важливим аспектом угоди є введення нових категорій квот. Так, виокремлено продукцію, товар, для якого виділили окрему безмитну квоту зі складу вищої, загальної квоти. Обсяги експорту подібного товару були раніше зараховані у межах квоти з сировини, з якої вони виготовлені. Відбулось виокремлення з чинних квот борошна з пшениці, ячменю та кукурудзи, експорт якого раніше був врахований в загальних квотах на пшеницю, кукурудзу та ячмінь. У експортерів з'явилась можливість безмитних постачань до Європейського Союзу 1,3 млн тонн пшениці окремо, додатково 30 тис. тонн борошна з пшениці, причому можливість безмитних затверджених квот зберігалась до кінця 2025 року [10]. Оскільки диверсифікація передбачає значні інвестиції у нові галузі, створення окремої квоти для торгівлі борошном з ЄС призвела до інвестування у процеси модернізації експортно-орієнтованих млинів (до 17 млн євро) [11].

Угода з ЄС від жовтня 2025 року передбачає наступний перегляд квот на 2028 рік. Це нова можливість для українського борошна розширити свою присутність на європейських

Таблиця 1. Експорт з України зернових, зернобобових культур, борошна, тис. тонн

	2025/2026 маркетинговий рік		2024/2025 маркетинговий рік	
	Всього	У тому числі у лютому 2026 року	Всього станом на 21.02.2025 року	В тому числі у лютому 2025 року станом на 21.02.2025 року
Зернові та зернобобові, всього	21195	2287	28219	2528
пшениця	8816	328	11714	910
ячмінь	1350	15	2113	49
жито	0,2	0,0	10,8	0,0
кукурудза	0723	1942	13954	1561
Борошно пшеничне, тис. тонн	40,6	2,9	42,9	2,8
Борошно інше, тис. тонн	1,2	0,1	3,5	0,0
Борошно разом, тис. тонн	41,8	3,0	46,4	2,8
у перерахунку на зерно, тис. тонн	55,7	4,0	61,9	3,7
Експорт разом (зерно + борошно)	21250	2291	28281	2532

Джерело: сформовано на основі [8].

ринках. Результатом упровадження вертикальної диверсифікації діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу України стало відкриття нових підприємств у 2025 році: млинів, переробна потужність яких складає 130—140 т/добу; крупозаводів з впровадженням глибокої автоматизації виробничих процесів; заводів з повним циклом переробки, що спеціалізуються на виробництві пластівців. Вартість будівництва нового переробного підприємства, наприклад млина або заводу з виготовлення круп, в Україні становить щонайменше 3 млн доларів, максимально — до 15 млн доларів. Дані інвестиції у диверсифікацію виробництва показують тільки інвестиції в основні фонди, обладнання та споруди. Окрім того ще є додаткові витрати до 50 % оборотного фонду, зокрема, сировинні та маркетингові витрати. Нові проєкти диверсифікації відрізняються високотехнологічністю, енергоефективністю та експортноорієнтованістю. Ризики таких проєктів знижуються через використання вітчизняного обладнання. Як результат — зниження валютних ризиків та залежності від імпорتنих операцій з обладнанням. Окремим трендом за 2025 рік став перехід від нарощування елеваторних потужностей для зберігання продукції на користь переробних галузей. Компанії диверсифікують бізнес у розвиток птахівництва, комбікормів, локальної переробки. Причиною такого переходу є висока конкуренція на ринку зерна, низька прибутковість послуг елеваторів. Для інвестора, який прагне диверсифікувати діяльність, важливо не лише на-

рощувати потужності елеваторів і трейдингу зерна як кінцевого етапу в ланцюгу зернової бізнес-моделі, а й зберегти додану вартість на етапі виробництва продукту переробки.

Згідно даних ІА "АПК-Інформ", виробництво борошна у 2025 році 14-ма найбільшими виробниками склало 527,2 тис. тонн, що нижче показника попереднього року на 4% [12]. Зниження показників виробництва та експорту свідчить про необхідність диверсифікації потенційних інвестицій і розширення потужностей борошномельної галузі. Зменшення виробництва та експорту створює передумови для потенційних інвестицій у розширення потужностей борошномельних підприємств, основою яких є модернізація млинів, автоматизація процесу переробки зерна, розширення ланцюгів доданої вартості. Не зважаючи на складні логістичні чинники щодо експорту продукції підприємств зернопродуктового підкомплексу України, компанії продовжують експортувати як зерно, так і продукти їх переробки (Табл. 1)

Показник експорту борошна знизився порівняно з 2021 роком на 36,6 % (105,3 тис. тонн) та на 15,3% нижчий за показник 2022 року (78,9 тис. тонн).

Основними споживачами є Молдова та країни Євросоюзу. З урахуванням вже відомих посівних площ прогнозується врожай 2025/2026 року на рівні близько 84,5 млн тонн зернових та олійних, експорт з яких може скласти 50 млн тонн. Динаміка експорту попередніх років, стан зернової та портової інфраструктури, зміни у зовнішньому ринковому середо-

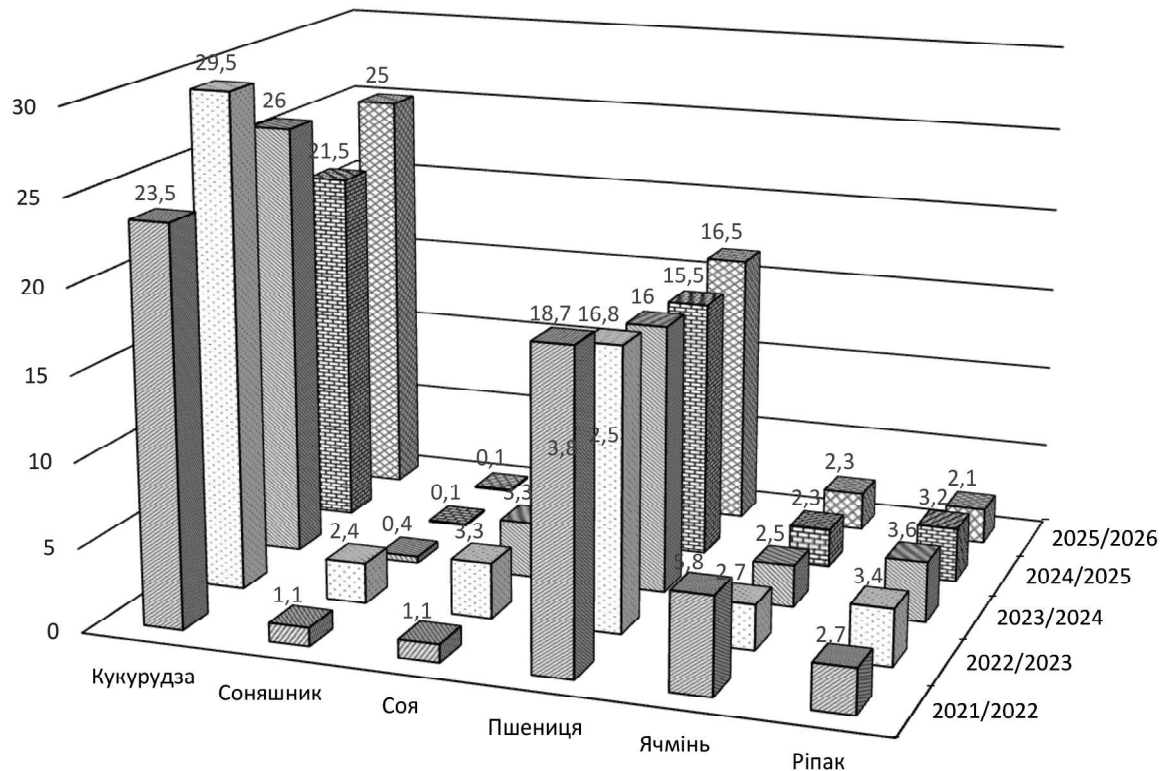


Рис. 1. Прогнозування експорту зернових та олійних 2025/2026 маркетинговому році, млн тонн

Джерело: сформовано на основі [7].

вищі дозволяють провести прогнозування експорту на 2025/2026 маркетинговий рік (Рис. 1).

Для підприємств зернопродуктового підкомплексу України впровадження диверсифікації діяльності в 2025/2026 роках має бути плановою стратегією розвитку господарювання, що визначатиме розширення діяльності за рахунок запуску нового продукту, переорієнтацією на вирощування інших видів зернових, вихід на нові ринки. Основною метою є знижен-

ня ризиків, пов'язаних із залежністю від певного напрямку, а також збільшення загального обсягу продажу та прибутку. Прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу інвесторами має супроводжуватись підготовчими та практичними етапами. У процесі вибору напрямів диверсифікації діяльності підприємств слід виділити важливі підготовчі аспекти (Рис. 2).



Рис. 2. Підготовчі етапи диверсифікації

Джерело: сформовано автором.



Рис. 3. Практичні етапи диверсифікації

Джерело: сформовано автором.

При виборі варіантів диверсифікації проводиться порівняльний аналіз, що ґрунтується на порівнянні витрат ресурсів, порівнянні необхідного обсягу ресурсів з фактичною їх наявністю, обґрунтуванні необхідності дофінансування у разі ресурсного дефіциту. При підготовці варіантів диверсифікації важливо враховувати динаміку швидкоплинних галузевих змін, характерних для підприємств зернопродуктового підкомплексу України.

Вибір напрямів диверсифікації фінансово потужними підприємствами забезпечується вкладанням вільних коштів, зокрема оцінюється можливість впровадження процесу диверсифікації в масштабах одного підприємства, як більш менш оцінюється варіант в порівнянні в створенні декількох окремих підприємств, територіально віддалених один від одного, оскільки

ки віддаленість сировинних баз від об'єктів виробничої діяльності при виборі вертикального напрямку диверсифікації дозволяє зменшити витрати на переміщення сировини та кінцевої продукції. При підготовці варіантів диверсифікації важливим фактором є врахування можливості створення мережі фірмової торгівлі при здійсненні маркетингової діяльності.

Практичними рекомендаціями безпосередньо при виборі напрямку диверсифікації є запуск системи планування та контролю на всіх етапах впровадження (Рис. 3).

Для оцінки перспектив диверсифікації проводиться аналіз господарської діяльності, зокрема

дослідження незадіяних ресурсів, можливість залучення додаткових фінансових ресурсів для прийняття правильних управлінських рішень. Впровадження процесу диверсифікації для зернопродуктових підприємств має ряд переваг та недоліків, які слід враховувати при розробці стратегії диверсифікації (Рис. 4).

При плануванні процесу диверсифікації рішення власників підприємств зернопродуктового підкомплексу мають ґрунтуватися на дотриманні певних принципів: обґрунтованості — аналіз ринку та можливостей компанії дозволяє прийняти правильні управлінські рішення; послідовності — введення нових напрямів має відбуватися поступово для зниження ризику; планування — має бути розроблений чіткий фінансовий план та стратегія; адаптації та контролю — при виникненні потреби необхідність



Рис. 4. Переваги та ризики впровадження процесу диверсифікації

Джерело: сформовано автором.

провести корекцію курсу. Залежно від цілей масштабування бізнесу підприємство обирає шлях горизонтальної, вертикальної чи конгломератної диверсифікації. В умовах мінливого зовнішнього ринкового середовища та зміни логістичних ризиків компаніям рекомендовано обирати вертикальний шлях диверсифікації діяльності. Прикладом є холдинг МХП, де зосереджено виробництво зерна, комбікормів, олії та молока в Україні. Аграрні напрями в МХП включають в себе 11 рослинницьких підприємств, 3 заводи з виробництва комбікормів, 17 елеваторів для зберігання зерна та 28 тваринницьких ферм, де відбувається утримання близько 25 тисяч голів ВРХ. Земельний банк МХП складає близько 360?000 гектарів у 12 областях України [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтування вибору напрямку диверсифікації діяльності з урахуванням зміни умов ринкового середовища для підприємств зернопродуктового підкомплексу України полягає у правильній оцінці повноти використання наявних ресурсів підприємства, доступу до джерел інвестицій, досвіду впровадження нових інноваційних технологій. В залежності від цілей, які ставить перед собою управлінський апарат кожної компанії існують практичні рекомендації щодо впровадження та моніторингу процесу диверсифікації діяльності. Підприємства, що вже мають частково інфраструктурні можливості щодо диверсифікації джерел постачання сировини, мають також і можливість створити замкнутий ланцюг збереження доданої вартості на кожному етапі виробництва продукції. Для таких підприємств вибір вертикального напрямку диверсифікації дозволить зайняти свою нішу на нових ринках. Прикладом цьому є інвестування у розвиток і модернізацію експортно-орієнтованих млинів на відміну від інвестицій в розширення елеваторної інфраструктури. Власники млинів також зосереджують увагу на впровадженні горизонтальної диверсифікації, де поряд з виробництвом пшеничного борошна налагоджується процес випуску пластівців. Прикладом доцільності впровадження вертикальної диверсифікації є інвестування в розвиток одночасно галузі рослинництва як сировинного джерела та галузі тваринництва як виробника кінцевого продукту. Для підготовки запуску процесу диверсифікації підприємствам зернопродуктового під-

комплексу рекомендовано дотримуватись чітких підготовчих та практичних етапів впровадження диверсифікації, проведення оцінки правильного співвідношення очікуваного зростання прибутковості та ризиків у процесі впровадження.

Література:

1. Богуславський Є. І., Горяник О. В. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. Агросвіт. 2016. № 8. С. 40—47.
2. Палашова Г. І., Седікова І. О. Стратегія диверсифікації як інструмент антикризового управління підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 296—301.
3. Свиноус І. В., Рудич О. О., Зубченко В. В. Диверсифікація як фактор нівелювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка та конкурентоспроможність підприємств. Іноваційна економіка, 2018, № 3—4. С. 42.
4. Свиноус І. В., Сатир Л. М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної науки. 2015. № 8. С. 66—70.
5. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія/ Т48 В. І. Ткачук. — Житомир: ЖНАЕУ. -2011.-268 с.
6. Експорт борошна з України у 2025р. впав до історичного мінімуму за останні 20 років — асоціація. 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1145057.html>.
7. Експорт зерна в 2025/2026 МР потенційно міг би скласти 49 млн т при врожаї в 81,4 млн т. Електронний ресурс УЗА. 2025. <https://uga.ua/news/uga-eksport-zerna-v-2025-2026-mr-potentsijno-mig-by-sklasty-49-mln-t-pri-vrozhayi-v-81-4-mln-t/>.
8. Експорт з України зернових, зернобобових та борошна. Міністерство аграрної політики та продовольства. Офіційний сайт. 2026. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>.
9. МХП — вагомий гравець на аграрному ринку. Офіційний сайт МХП. 2026. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
10. Набула чинності оновлена Угода про торгівлю між Україною та Європейським Союзом. Електронний ресурс. Голос України. 2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/388091>.
11. Переробка замість експорту: 2025 рік закріпив нову модель агроіндустрії України. Електронний ресурс Elevatorist.com. URL:

<https://elevatorist.com/blog/read/994-pererobka-zamist-eksportu-2025-rik-zakripiv-novu-model-agroindustriyi-ukrayini>.

12. Хто інвестує у виробництво борошна в Україні у 2026 році. Електронний ресурс. In Venture.com.ua. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/hto-investuye-u-pererobku-zerna-v-ukrayini-u-2026-roci>.

References:

1. Bohuslavskiy, E. and Goryanik, O. (2016), "Diversification of agricultural production", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 40—47.

2. Palvashova, H. I. and Sedikova, I. O. (2023), "Diversification strategy as a tool for anti-crisis management of enterprises", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2, pp. 296—301.

3. Svyynous, I. V., Rudych, O.O. and Zubchenko, V.V. (2018), "Diversification as a factor in mitigating risks in the production and economic activities of agricultural enterprises", *Ekonomika ta konkurentospromozhnist' pidpriemstv. Inovatsijna ekonomika*, vol. 3—4, pp. 42.

4. Svyynous, I. V. and Satyr, L. M. (2015), "Organizational and economic aspects of diversification of production activities of agricultural enterprises", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 8, pp. 66—70.

5. Tkachuk, V.I. (2011), *Dyversyfikatsiia ahrarnoho pidpriemnytstva [Diversification of agrarian entrepreneurship]*, ZhNAEU, Zhytomyr, Ukraine.

6. Interfax (2026), "Flour exports from Ukraine in 2025 fell to a historic low in the last 20 years", available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1145057.html> (Accessed 25 Feb 2026).

7. UZA. (2025), "Grain exports in the 2025/2026 MY could potentially amount to 49 million tons with a harvest of 81.4 million tons", available at: <https://uga.ua/news/za-eksport-zerna-v-2025-2026-mr-potentsijno-mig-by-sklasty-49-mln-t-pry-vrozhayi-v-81-4-mln-t/> (Accessed 25 Feb 2026).

8. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2026), "Exports of grains, legumes and flour from Ukraine", available at: <https://min-agro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna> (Accessed 25 Feb 2026).

9. MHP (2026), "MHP is a significant player in the agricultural market", available at: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (Accessed 25 Feb 2026).

10. Holos Ukrainy. (2025), "The updated Trade Agreement between Ukraine and the European Union has entered into force", available at: <https://www.golos.com.ua/article/388091> (Accessed 25 Feb 2026).

11. Elevatorist.com (2026), "Processing instead of export: 2025 has consolidated a new model of Ukraine's agro-industry", available at: <https://elevatorist.com/blog/read/994-pererobka-zamist-eksportu-2025-rik-zakripiv-novu-model-agroindustriyi-ukrayini> (Accessed 25 Feb 2026).

12. Venture.com.ua. (2026), "Who will invest in flour production in Ukraine in 2026", available at: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/hto-investuye-u-pererobku-zerna-v-ukrayini-u-2026-roci> (Accessed 25 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.03.26

Профцензовано / Revised: 11.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



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 336.01

A. Sitkovska,
 Doctor of Economic Sciences,
 Dnipro State Agrarian and Economic University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>
 M. Polehenka,
 PhD in Economics, Associate Professor,
 Dnipro State Agrarian and Economic University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>
 K. Tymchak,
 Student group MrEK3-1-25,
 Dnipro State Agrarian and Economic University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6641-6677>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.105

INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

А. О. Сітковська,
 д. е. н., професор кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 М. А. Полегенька,
 к. е. н., доцент кафедри економіки,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 К. О. Тимчак,
 здобувачка групи МгЕК3-1-25,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

The article studies theoretical-methodical and applied aspects of increasing the investment attractiveness of agrarian enterprises in the conditions of modern economic challenges and transformations. It has been substantiated that investment attractiveness is a complex integral characteristic of an economic entity that combines financial and economic performance, level of solvency and liquidity, investment risks, innovation potential and prospects for strategic development. It is determined that the formation of a favorable investment environment in the agricultural sector of Ukraine is complicated by the influence of hostilities, macroeconomic instability, disruption of logistics chains, demographic and environmental problems, as well as a significant level of physical and moral depreciation of fixed assets.

The scientific approaches to interpretation of the essence of the concept of "investment attractiveness" are systematized and the factors determining its level are generalized. The expediency of their division into external and internal is proved. External factors include the political and economic stability of the state, the effectiveness of the legal and tax systems, market conditions, access to financial resources and the general investment climate of the region and industry. Internal factors include the financial condition of the enterprise, capital structure, production potential, quality of management, innovation activity, staffing, information transparency and level of business reputation.

It has been substantiated that an increase in investment attractiveness is possible subject to modernization of the material and technical base, introduction of resource-saving and digital technologies, improvement of the strategic management system, business planning and risk control. The importance of forming an effective investment strategy aimed at ensuring financial stability, competitiveness and long-term development of agrarian enterprises is emphasized. The implementation of the proposed measures will contribute to the intensification of investment activity, attracting internal and external sources of financing and increasing the efficiency of the functioning of the agrarian sector of the Ukrainian economy.

У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах сучасних економічних викликів та трансформацій. Обґрунтовано, що інвестиційна привабливість є комплексною інтегральною характеристикою суб'єкта господарювання, яка поєднує фінансово-економічні результати діяльності, рівень платоспроможності й ліквідності, інвестиційні ризики, інноваційний потенціал та перспективи стратегічного розвитку. Визначено, що формування сприятливого інвестиційного середовища в аграрному секторі України ускладнюється впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності, порушенням логістичних ланцюгів, демографічними та екологічними проблемами, а також значним рівнем фізичного і морального зносу основних засобів.

Систематизовано наукові підходи до трактування сутності поняття "інвестиційна привабливість" та узагальнено фактори, що визначають її рівень. Доведено доцільність їх поділу на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників віднесено політичну й економічну стабільність держави, ефективність правової та податкової систем, кон'юнктуру ринку, доступ до фінансових ресурсів і загальний інвестиційний клімат регіону та галузі. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан підприємства, структуру капіталу, виробничий потенціал, якість менеджменту, інноваційну активність, кадрове забезпечення, інформаційну прозорість і рівень ділової репутації.

Обґрунтовано, що підвищення інвестиційної привабливості можливе за умови модернізації матеріально-технічної бази, впровадження ресурсозберігаючих та цифрових технологій, удосконалення системи стратегічного управління, бізнес-планування і контролю ризиків. Наголошено на важливості формування ефективної інвестиційної стратегії, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку аграрних підприємств. Реалізація запропонованих заходів сприятиме активізації інвестиційної діяльності, залученню внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування та зростанню ефективності функціонування аграрного сектору економіки України.

Key words: investment attractiveness, agricultural enterprises, strategy, risks, modernization of fixed assets, sources of financing.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, аграрні підприємства, стратегія, ризики, модернізація основних засобів, джерела фінансування.

INTRODUCTION

Agriculture occupies a leading position in the development of Ukraine's economy, so it is important to increase the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises. Today, almost any niche business is characterized by an extremely high level of competition. In order not only to survive in this environment, but also to take a competitive position, agricultural enterprises must constantly develop, adopting the best world practices, mastering new technologies, expanding the scope of their activities. The competitiveness of national agricultural enterprises depends on a number of factors, among which, first of all, the state of fixed assets should be singled out. The quantitative and qualitative characteristics of fixed assets are determined by the ratio of the rates of their renewal and disposal, the degree of wear, the specific weight of completely worn-out machines

and equipment. The problem of intensifying the process of attracting real investments into the country's economy is a priority today. The severity of this problem is due to the situation in which our country is currently. Therefore, in modern economic conditions, the issue of attracting domestic and foreign investments, as well as their rational use, is of particular relevance.

The article is aimed at studying the essence of investment attractiveness and determining the main factors that directly affect its increase in agricultural enterprises in modern conditions.

A significant contribution to the research of theoretical and practical aspects of investment activity was considered in the works of domestic and foreign scientists: I. Blanca, I. Vinichenko, M. Gerasimchuk, V. Goncharova, B. Danylyshyn, A. Zagorodniy, M. Lesechko, L. Petkova, S. Stepanenko and others. Most scientists studied the

theoretical aspects of investment activity, but the issue of increasing the level of investment attractiveness of the agricultural sector requires in-depth research.

RESULTS OF THE STUDY

Now one of the most pressing problems of the Ukrainian economy is the strengthening of competitive positions at the world level. In the real sector of the economy, a not entirely positive investment climate has developed, which is associated with military operations in the country, natural and climatic changes, negative demographic phenomena, environmental challenges, disruption of logistics routes, stagnation trends, low growth rates of agricultural production, etc. are recorded in the economy. Deepens the imbalances in the development of the agricultural sector between our country and developed countries lack of significant investment in fixed assets of agricultural enterprises, which are in a worn-out and morally obsolete state [3]. Consequently, the source of economic growth is the activation of the investment activity of the enterprise. Undoubtedly, any agricultural enterprise, with the exception of cases of intentional bankruptcy, seeks to maximize its profits. The condition for its receipt and the key factor in increasing the competitiveness of agricultural products is the timely modernization of the technical and technological base. The indicator on which the volume of investment inflows depends is the investment attractiveness, on the basis of which investors decide on the feasibility of financing a particular project. Thus, an increase in the level of investment attractiveness is a necessary condition for the successful activities of agricultural enterprises. To date, this issue is the object of study of a large number of authors. Investment attractiveness is an integral part of the entrepreneurial activity of business entities, including production, innovation, market, marketing and other activities.

The complex of issues related to the search for ways to increase investment attractiveness at the micro level remains relevant. Consider approaches to disclosing the content of the investment attractiveness of the enterprise. Thus, the most common in the economic literature is the approach that determines the investment attractiveness from the standpoint of its relationship with the financial condition and business activity of the enterprise.

As for the second approach, the definition of the essence of "investment attractiveness" focuses exclusively on income and the search for future investments. Thus, investment attractiveness is a set of economic and financial indicators of the enterprise, which determine the possibility of obtaining the maximum profit as a result of investing capital with a minimum level of risk of investment [5].

The next, third approach, accumulates the views of those scholars who consider investment attractiveness through investment potential and investment risks. Investment attractiveness is understood as the aggregate characteristic of investment objects in terms of their prospective development, investment profitability and level of investment risks [1].

The latter approach characterizes investment attractiveness as a set of factors (integral characteristic) that reveals the investment object and which are intended to make an informed investment decision. Investment attractiveness should be understood as an integral characteristic of the state of the enterprise from the standpoint of development prospects, investment profitability and the level of investment risks, which leads to the motivation of foreign investors to invest [9]. Investment attractiveness at the macro, meso and micro levels of the economy is determined by the political situation in the country; general economic situation; the state of the financial market; reliability of counterparties, etc.

Investment activity involves the search for business ideas, preliminary preparation of the object, the formulation of the project, its final consideration and decision-making. Investment management involves going through all the stages to obtain the planned profit. Each investment project is investigated for risks and payback periods, as well as the effectiveness of the placement of funds [8].

Modern rates of development of agricultural production require qualitatively new technical means. The main qualitative requirements put forward by farm managers to technical means are productivity, reliability, durability, maintainability, mobility, as well as the ability to perform technological operations in accordance with the requirements of technology. Effective management of agricultural production is possible only if there is a sufficient level of provision of fixed assets, their quality condition, as well as the implementation of constant modernization and

renewal, which implies their constant movement in the enterprise. There is a need to update the active part of fixed assets and the construction of new facilities that will create conditions for the use of more effective technologies [7].

The dynamics record a slight increase in the renewal rate of fixed assets, while the disposal rate is characterized by a downward trend. If we consider that the current stage of world development is characterized by a transitional state between the fifth and sixth technological structures, then this pace of renewal of fixed assets inspires a fair share of pessimism in analyzing the prospects for securing a worthy place in the post-industrial world.

Investment attractiveness is determined by a complex of various factors, the list and impact of which may vary and vary depending on the composition of investors; production and technical features of the invested production; the quality of its economic development in the past, present and future [6]. The main classification of factors influencing investment attractiveness involves their division into external and internal [4].

External factors include factors that affect the degree of attractiveness of agricultural enterprises for the investor and on which the enterprise does not have the opportunity to have a direct impact: political and economic stability in the country; the legal system; taxation system; demographic situation; business development tools; capacity and market conditions; resource availability. External factors of investment attractiveness of the enterprise are characterized by the investment climate of the country, region and industry in which agrarian enterprises operate.

Internal factors include components that an agrarian enterprise has the ability to influence directly, due to which it can regulate the level of its investment attractiveness. These include:

- the financial position of the enterprise, characterized by an increase in the efficiency of the use of fixed and current assets, improving the financial condition of the enterprise (liquidity, financial stability and solvency), optimizing the management of profit and payables;

- production potential, which includes means and objects of labor, labor resources and production capacities;

- quality of management, the elements of which are the mission and strategy of the ag-

rarian enterprise, the competitiveness of products, the stability of relations with suppliers, customer orientation, business reputation, etc.;

- investment activity characterized by the presence of an investment program, the volume of investments and the effectiveness of investment project management,

- innovative activity whose indicators are innovation activity and scientific and technical potential,

- market stability, depending on the parameters of the enterprise, its types and sizes, as well as on marketing conditions,

- legal aspects which include the form of ownership of the organization, its organizational legal form, the composition of the participants and the structure of the owners;

- personnel aspects — improving the efficiency of the use of labor resources of the enterprise and the quality of the work of management personnel;

- information aspects — development and implementation of progressive information systems to ensure the availability of internal information setting channels of exchange of external information, etc [4].

Investment attractiveness is one of the main factors of the effective functioning of an agrarian enterprise, since the involvement of additional financial resources in its activities directly depends on its level. Based on this, the company, by taking into account external factors of investment attractiveness and influence on internal ones, needs to optimize this indicator, which will increase production, improve quality performance indicators, expand sales markets, introduce innovative technologies into production, which will ultimately lead to an increase in net profit.

Sources of financing of investment activities can be both own funds of the enterprise and attracted. The latter are formed: by attracted capital (for example, contributions from charitable organizations, financing sent to the enterprise by investors free of charge); funds from budgets of different levels, entrepreneurship support funds provided free of charge; foreign investments provided in the form of financial or other participation in the authorized capital of joint ventures, as well as in the monetary form of international organizations and financial institutions, enterprises and organizations of various forms of ownership and individuals.

Increasing the investment attractiveness of agricultural enterprises within the framework of their development strategy is always aimed at analyzing the effectiveness of the enterprise, taking into account changes in the external and internal environment and becoming possible through the following measures: market penetration and ensuring the sustainability of activities; consolidation in the market and ensuring break-even activities; expansion of the market niche and ensuring systematic profit growth with access to the optimal level; diversification of activities and ensuring balanced profit growth at the optimal level; stabilization of the volume of activity by optimizing the use of profit, solvency and financial stability, factoring; restoration of forms and directions of activity, ensuring conditions for relatively high rates of profit growth.

The strategy of investment activity of the enterprise is a complex system of financial decisions and directions of activity, which provides for the achievement of certain goals and objectives to ensure the optimal and stable operation of the economic entity, taking into account the real economic situation at the micro— and macro levels [2]. Since the economy of any country is often characterized by great uncertainty of market, natural, climatic and other external factors affecting it, when developing a strategy for the development of an agrarian enterprise, including investment, it is necessary to assess all possible risks, therefore strategic forecasting, assessment, analysis and risk reduction can be considered relevant and integral processes for organizing activities in the enterprise. The formation of such a strategy should be economically justified and based on the effectiveness of the investment of capital, determining its most optimal use in future periods. Attracting investment is the most important and determining factor in determining the competitiveness of an agrarian enterprise, the risk of reducing which directly depends on the lack of resources and own funds. Also, with a shortage of the latter, another problem may arise — a decrease in production capacity. Its solution for an agrarian enterprise is associated with the use of, in addition to its own and borrowed funds — loans provided by the state, investors, banks, loans from investment funds and companies, etc. To form an investment portfolio on the basis of both own and external attracted funds, the enterprise, as

part of the development strategy, needs to develop a set of measures aimed at strengthening its investment attractiveness.

CONCLUSIONS

In the course of the study, it is established that the assessment and increase of the investment attractiveness of agricultural enterprises should be carried out on a systematic and continuous basis, taking into account the dynamic changes in the external and internal environment. It is important to constantly monitor financial and economic indicators, production potential, innovation activity and the level of risks in order to timely identify deviations from strategic guidelines and adjust management decisions. This approach allows you to ensure the consistency of the development goals of the enterprise with the available resources and market opportunities.

It is proved that the increase in investment attractiveness is directly related to the introduction of modern tools for business planning, budgeting, financial control and cost management. The comprehensive application of these mechanisms will increase profitability, strengthen financial stability and transparency of economic processes, which, in turn, forms a positive image of the enterprise in the eyes of potential investors.

It has been substantiated that the implementation of a development strategy focused on the modernization of the material and technical base, the introduction of innovative technologies, the diversification of activities and the minimization of risks, creates preconditions for the activation of investment activity. Subject to the implementation of the proposed measures, agrarian enterprises will be considered by investors as reliable and promising objects of capital investment, capable of effectively using investment resources and providing a stable level of profitability.

Thus, a systematic approach to the formation and implementation of a set of measures to increase investment attractiveness will speed up the process of attracting additional financial resources, expand their sources, optimize the structure of capital and reduce its cost.

Література:

1. Гелеверя Є.М., Сергієнко Ю. І. Інвестиційна привабливість регіонів як основа сталого розвитку країни. Бізнес-інформ. 2020. № 4. С. 111—117.

2. Захарчук О.В., Завальнюк О.І., Даценко О.А. Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України. Вісник Університету "Україна". 2023. № 8 (35). Режим доступу: <https://economics.com.ua/s118-investiciyi-v-innovaciyniy-rozvitok-sil'skogo-gospodarstva-ukrayini>.

3. Кобець А.С., Вінченко І.І., Гончаренко О.В., Сітковська А.О. Формування стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. К.: ТОВ "ДКС Центр" 2019. 200 с.

4. Левченко Я.С., Шершенюк О.М. Фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). С. 231—237. Режим доступу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1971/1/Levchenko.pdf>

5. Лещук Г. В. Систематизація підходів до оцінювання інвестиційної привабливості регіону. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 29. С. 93—97.

6. Минів Р.М. Особливості аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2024. С. 207—244. Режим доступу: <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/2024/1/6.pdf>.

7. Негода Ю. В. Оцінка та підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки країни. Агросвіт. № 15, 2019 С. 14—19

8. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК. 2023. № 30. С. 33—37.

9. Тітенко З.М., Лісничук В.Є. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Випуск # 59

References:

1. Geleverya, Ye. M., and Serhiienko, Yu. I. (2020), "The Investment Attractiveness of Regions as the Basis of the Country's Sustainable Development", Business Inform, vol. 4, pp. 111—117.

2. Zakharchuk, O.V., Zaval'niuk, O.I. and Datsenko, O.A. (2023), "Investments in innovative development of agriculture in Ukraine", Visnyk Universytetu "Ukraina", vol. 8 (35), available at: <https://economics.com.ua/s118-investiciyi-v-innovaciyniy-rozvitok-sil'skogo-gospodarstva-ukrayini> (Accessed 25 Feb 2026).

3. Kobets', A.S., Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V. and Sitkovs'ka, A.O. (2019), Formuvannia stijkoho ekonomichnoho rozvytku sil's'kohospo-

dars'kykh pidpriemstv [Formation of sustainable economic development of agricultural enterprises], TOV "DKS Tsent", Kyiv, Ukraine.

4. Levchenko, Ya.S. and Shersheniuk, O.M. (2018), "Factors influencing the investment attractiveness of an enterprise", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 6 (17), available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1971/1/Levchenko.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

5. Leschuk, H. V. (2020), "Systematization of approaches to assessing the investment attractiveness of the region", Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu, vol. 29, pp. 93—97.

6. Myniv, R.M. (2024), "Features of analysis and assessment of investment attractiveness of agricultural enterprises", Novitni paradyhmy menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Latest management paradigms in martial law], SPOLOM, L'viv, Ukraine, pp. 207—244, available at: <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/2024/1/6.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

7. Nehoda, Yu. (2019), "Evaluation and improvement of the investment attractiveness of the agrarian economy sector", Agrosvit, vol. 15, pp. 14—19.

8. Prokopyshyn, O., Polenhenka, M. and Zhydovska, N. (2023), "Innovative Strategies for the Development of Agribusiness in Ukraine in the Post-War Period", Visnyk Lvivskoho natsional'noho universytetu pryrodokorystuvannia. Ekonomika APK, vol. 30, pp. 33—37.

9. Titenko, Z.M. and Lisnichuk, V.Ye. (2024), "Teoretychni osnovy vyznachennia investytsijnoi pryvablyvosti ahrarnykh pidpriemstv", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 59.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 10.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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

viber: +38 050 3820663

УДК 338.43:633.1(477)

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: 10.32702/2306-6792.2026.6.111

ДИНАМІКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА НА ОСНОВІ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

S. Cheremisina,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Chief Researcher,

National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

A. Havrilin,

Postgraduate student, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

DYNAMICS OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINE'S GRAIN MARKET: AN INTEGRATED ASSESSMENT BASED ON THE TAXONOMIC ANALYSIS

У статті досліджено динаміку економічного потенціалу зернового ринку України в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів. Обґрунтовано стратегічне значення зернового сектору для національної економіки, зокрема його роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу країни. Проаналізовано основні виробничі та економічні показники розвитку зернового ринку України у 2018—2024 рр., зокрема динаміку посівних площ, валового збору зернових культур, урожайності, обсягів експорту зерна та його структури. Встановлено, що у досліджуваній період розвитку зернового сектору характеризувався значною варіативністю, зумовленою впливом як економічних, так і геополітичних факторів.

Для комплексної оцінки економічного потенціалу зернового ринку застосовано методичний інструментарій таксономічного аналізу, який дозволяє інтегрувати систему виробничих, економічних та зовнішньоторговельних індикаторів у єдиний узагальнюючий показник. На основі стандартизації системи показників та формування еталонного вектора розвитку здійснено розрахунок інтегрального таксономічного показника економічного потенціалу зернового ринку України. Результати дослідження свідчать, що у 2018—2024 рр. рівень економічного потенціалу зернового сектору характеризувався хвилюватою динамікою з максимальним значенням у 2021 р. та суттєвим зниженням у 2022 р. під впливом воєнних факторів. Водночас у 2023—2024 рр. спостерігається поступова стабілізація та часткове відновлення галузевого потенціалу.

Отримані результати можуть бути використані для обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування зернового ринку та формування стратегічних орієнтирів розвитку аграрного сектору України.

The article examines the dynamics of the economic potential of the grain market of Ukraine under current economic and geopolitical challenges. The strategic importance of the grain sector for the national economy is substantiated, particularly its role in ensuring the country's food security, forming gross domestic product, and strengthening the export potential of the state. The main production and economic indicators of the development of the Ukrainian grain market in 2018—2024 are analyzed, including the dynamics of harvested areas, gross grain production, crop yields, grain export volumes and their structure. It has been established that during the study period the development of the grain sector was characterized by significant variability caused by both economic and geopolitical factors.

The purpose of the article is to assess the dynamics of the economic potential of the grain market of Ukraine based on the analysis of structural indicators of its development and the application of the taxonomic method of integrated assessment.

To achieve this goal, the following research tasks were solved: to analyze the dynamics of the main production and economic indicators of the development of the grain market of Ukraine; to investigate the structural indicators of the formation of the economic potential of the grain sector; to standardize the system of indicators and form the reference vector of development of the grain market; to calculate the integrated taxonomic indicator of the economic potential of the Ukrainian grain market; and to assess the trends in changes in the economic potential of the sector in 2018-2024.

For a comprehensive assessment of the economic potential of the grain market, the methodological toolkit of taxonomic analysis was applied, which allows integrating a system of production, economic and foreign trade indicators into a single generalized indicator. Based on the standardization of the system of indicators and the formation of a reference development vector, an integrated taxonomic indicator of the economic potential of the Ukrainian grain market was calculated. The results of the study indicate that in 2018-2024 the level of economic potential of the grain sector demonstrated a wave-like dynamic with the highest value in 2021 and a significant decline in 2022 under the influence of wartime factors. At the same time, in 2023-2024 a gradual stabilization and partial recovery of the sectoral potential can be observed.

The obtained results can be used to substantiate directions for improving the efficiency of the functioning of the grain market and to form strategic guidelines for the development of the agricultural sector of Ukraine. Further development of the industry requires increasing production efficiency, diversifying the export structure and strengthening adaptive mechanisms of market functioning under conditions of external economic and geopolitical risks.

Ключові слова: зерновий ринок; економічний потенціал; аграрний сектор; таксономічний аналіз; експортний потенціал; виробництво зерна; структурні індикатори; Україна.

Keywords: grain market; economic potential; agricultural sector; taxonomic analysis; export potential; grain production; structural indicators; Ukraine.

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

Зерновий ринок залишається стратегічно важливим сектором аграрної економіки України та одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки і макроекономічної стабільності держави. Навіть в умовах повномасштабної війни його внесок у формування валового внутрішнього продукту становить у середньому близько 7-8 %, що підтверджує значну роль зернового виробництва у розвитку національної економіки та формуванні експортного потенціалу країни. Водночас зерновий сектор відіграє визначальну роль у структурі зовнішньоторговельних надходжень України. Зокрема, частка зерна у загальному експорті країни зросла з 15,3 % у 2018 р. до понад 22 % у 2023—2024 рр., що свідчить про посилення ролі аграрного сектору у формуванні валютних надходжень та підтриманні платіжного балансу держави.

Разом з тим розвиток зернового ринку характеризується значною варіативністю виробничих та економічних показників, що зумовлено впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. У 2018—2021 рр. спостерігалось ста-
ле зростання посівних площ і валового збору

зернових культур, що досягло максимального значення у 2021 р. — 86,0 млн т. Однак у 2022 р. під впливом військових дій, втрати частини виробничих територій та порушення логістичних ланцюгів відбулося різке скорочення обсягів виробництва та площ збирання зернових культур, що засвідчило високу чутливість галузі до геополітичних ризиків.

Водночас зерновий ринок України демонструє відносно високий рівень адаптивності до кризових умов функціонування. Попри суттєві структурні втрати у 2022 р., у наступні роки спостерігається поступова стабілізація основних виробничих та експортних показників, що свідчить про збереження значного економічного потенціалу галузі та її здатність до поступового відновлення.

За таких умов особливої актуальності набуває комплексна оцінка економічного потенціалу зернового ринку України, яка дозволяє визначити рівень його розвитку, виявити ключові тенденції трансформації галузі та оцінити вплив сучасних економічних і геополітичних викликів на функціонування зернового сектору. У цьому контексті важливим є застосування інтегральних методів оцінювання, що дають можливість узагальнити вплив сукупності виробничих, економічних і зовнішньоторговельних індикаторів розвитку ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми функціонування та розвитку зернового ринку України активно досліджуються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Значна увага приділяється аналізу виробничого потенціалу галузі, розвитку зовнішньої торгівлі зерновими культурами, формуванню конкурентних переваг аграрного сектору та забезпеченню продовольчої безпеки держави.

У сучасних дослідженнях українських науковців розглядаються різні аспекти функціонування зернового ринку. Зокрема, у працях Д. Седікова та І. Седікової [1] досліджуються сучасні тенденції розвитку зернового ринку України та світу, а також визначаються перспективи його подальшого розвитку в умовах глобальних економічних трансформацій. Питання позиціонування України на світовому ринку зерна та оцінки її експортного потенціалу розглянуто у дослідженнях Савош А., А. Ковальської та О. Баула [2], де обґрунтовано важливість зернового виробництва для міжнародної торгівлі та формування валютних надходжень держави.

Важливі аспекти функціонування зернового ринку, зокрема проблеми логістичних викликів, з якими зіткнувся зерновий експорт в умовах повномасштабної війни, досліджуються у роботі А. Заборського та Д. Шапошнікова [3]. Значна увага також приділяється дослідженню стратегічних орієнтирів розвитку зернового ринку та його ролі у забезпеченні економічної стабільності аграрного сектору, що знайшло відображення у працях Ю. Волощука та Шедловської О. В. [4] та інших дослідників.

Значна увага приділяється впливу воєнних факторів на функціонування зернового ринку України та трансформацію експортної логістики. Зокрема, Т. Осташко [5] досліджує особливості функціонування зернового експорту України в умовах повномасштабної війни та аналізує ключові проблеми його відновлення. Авторка наголошує, що блокування традиційних морських логістичних маршрутів суттєво ускладнило експорт зерна та призвело до значного скорочення його обсягів у 2022 р.

У новітніх наукових роботах дедалі більше уваги приділяється дослідженню функціонування зернового ринку в умовах воєнних викликів та трансформації логістичних ланцюгів експорту. Так, у роботі А. Кібальника та А. Черкашенка [6] аналізуються проблеми функціонування зернових експортних коридорів, відновлення логістичної інфраструктури та

збереження експортного потенціалу українського зернового сектору в умовах війни.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється інституційним та фінансовим аспектам функціонування зернового ринку України. Зокрема, Д. Стельмах [7] досліджує перспективи розвитку механізмів хеджування на зерновому ринку, підкреслюючи важливість використання фінансових інструментів управління ризиками для стабілізації доходів аграрних виробників та підвищення ефективності функціонування ринку.

Вагомий внесок у дослідження структурної ролі зернового сектору у формуванні агропродовольчого ринку здійснили В. Недашківський та ін. [8]. Автори розглядають зерновий ринок як системоутворюючий елемент агропродовольчого комплексу України, що забезпечує значну частку валютних надходжень та відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Питання позиціонування України на світовому зерновому ринку та трансформації міжнародної торгівлі зерновими культурами досліджуються у працях А. Панфілової та ін. [9], А. Полторака та ін. [10], а також О. Шереметинської та Ю. Гайди [11]. У зазначених роботах аналізуються сучасні тенденції розвитку світового ринку зерна, зміни структури міжнародної торгівлі та роль України як одного з ключових експортерів зернових культур.

Разом з тим, попри наявність значної кількості наукових праць, у сучасних умовах економічної нестабільності та геополітичних викликів питання комплексної оцінки економічного потенціалу зернового ринку України залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується застосування інтегральних методів багатовимірного статистичного аналізу, які дозволяють узагальнити вплив системи виробничих, економічних та зовнішньоторговельних індикаторів розвитку ринку. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі оцінювання економічного потенціалу зернового сектору та визначення ключових тенденцій його трансформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка динаміки економічного потенціалу зернового ринку України на основі аналізу структурних індикаторів його розвитку та застосування таксономічного методу інтегральної оцінки.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішено такі завдання: проаналізувати

динаміку основних виробничих та економічних показників розвитку зернового ринку України; дослідити структурні індикатори формування економічного потенціалу зернового сектору; здійснити стандартизацію системи показників та сформувати еталонний вектор розвитку зернового ринку; розрахувати інтегральний таксономічний показник економічного потенціалу зернового ринку України; оцінити тенденції зміни економічного потенціалу галузі у 2018—2024 рр.

Методика дослідження. Структурне обґрунтування, ретроспективна побудова та визначення динаміки інтегрального показника економічного потенціалу зернового ринку України здійснено за допомогою методичного інструментарію таксономічного аналізу.

Відповідно рівень економічного потенціалу зернового ринку математично інтерпретовано наступним чином:

$$IP_e = \Phi(Ek_1, Ek_2, Ek_3, Ek_4, Ek_5, Ek_6, Ek_7, Ek_8, Ek_9, Ek_{10}, Ek_{11}, Ek_{12}) \quad (1),$$

де Ek_1 — зібрана площа зернових культур, тис. га, Ek_2 — валовий збір зернових культур, млн тонн, Ek_3 — врожайність зернових культур, ц/га, Ek_4 — експорт зерна, млрд дол США, Ek_5 — експорт пшениці, млрд дол США, Ek_6 — експорт кукурудзи, млрд дол США, Ek_7 — частка зерна в агроекспорті, %, Ek_8 — частка пшениці та кукурудзи в зерновому експорті, %, Ek_9 — частка зерна в загальному експорті, %, Ek_{10} — частка зернового ринку у ВВП, %, Ek_{11} — вартість продукції зернового ринку у постійних цінах 2021 року, млрд грн, Ek_{12} — виробництво зерна в розрахунку на 1 суб'єкт господарювання, т

Відповідно динамічні ряди показників економічного потенціалу зернового ринку сформовано у вигляді матриці:

$$X_{Ek} = \begin{matrix} & x_{Ek11} & x_{Ek12} & x_{Ek13} & x_{Ek1j} \\ x_{Ek21} & x_{Ek21} & x_{Ek22} & x_{Ek23} & x_{Ek2j} \\ x_{Ek31} & x_{Ek31} & x_{Ek32} & x_{Ek33} & x_{Ek3j} \\ x_{Eki1} & x_{Eki1} & x_{Eki2} & x_{Eki3} & x_{Eki j} \end{matrix} \quad (2),$$

де i — кількість обраних показників економічного потенціалу зернового ринку, j — кількість періодів спостереження.

Стандартизація показників і розрахункове формування матриці стандартизованих значень Z передбачає визначення середнього значення за кожним обраним показником і подальший розрахунок за наступною формулою:

$$Z_{Eij} = \frac{x_{Eij}}{x_{Ei}} \quad (3),$$

де Z_{Eij} — стандартизовані значення індикаторів економічного потенціалу зернового ринку, x_{Ei} — відповідні середньоарифметичні значення за кожним показником.

На наступному етапі алгоритму здійснюється класифікація показників, що входять до матриці спостережень, на стимулятори та дестимулятори, після чого формується відповідний вектор-еталон для кожної групи індикаторів. Стимуляторами вважаються показники, зростання яких сприяє підвищенню рівня досліджуваного явища, тоді як дестимулятори, навпаки, характеризуються негативним впливом на його розвиток. Проведений аналіз показав, що всі використані у дослідженні індикатори мають стимулюючий характер і позитивно впливають на формування економічного потенціалу зернового ринку.

Подальший етап передбачає визначення відстані між фактичними спостереженнями (окремими періодами) та сформованим еталонним вектором для всієї системи показників. Для цього розраховується показник відхилення C_{io} , який характеризує ступінь віддаленості кожного спостереження від еталонного стану системи. Одночасно визначається середня відстань між спостереженнями, що дозволяє оцінити загальну варіацію показників у досліджуваному періоді. На наступному етапі обчислюється стандартне відхилення відстаней (S_o), яке характеризує ступінь розсіювання значень показників відносно середнього рівня.

На основі отриманих результатів визначається гранично допустиме (критичне) відхилення від еталонного значення (C_o).

Заключним етапом є обчислення таксономічного коефіцієнта, який характеризує рівень наближення досліджуваного об'єкта до еталонного стану. Розрахунок здійснюється за такою формулою:

$$K_{iEk} = 1 - \frac{P_{ioEk}}{P_{oEk}} \quad (4).$$

Отримане значення інтегрального показника дозволяє оцінити рівень розвитку економічного потенціалу зернового ринку у відповідному періоді та здійснити порівняльний аналіз його динаміки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз динаміки структурних індикаторів економічного потенціалу зернового ринку України за 2018—2024 рр. свідчить про значну роль зернового сектору в аграрній економіці

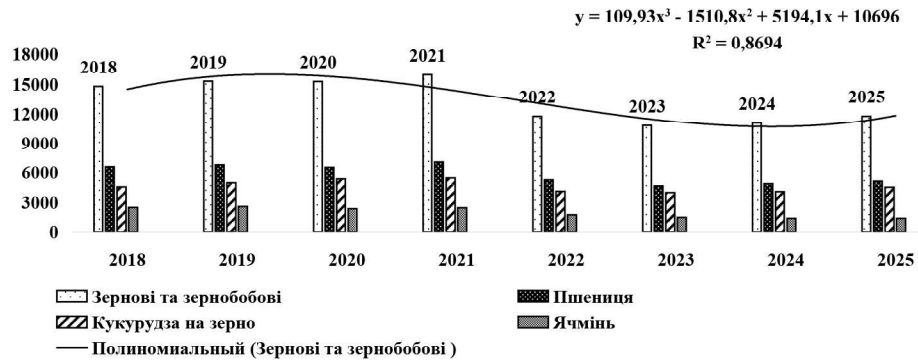


Рис. 1. Динаміка зібраних площ зернових та зернобобових культур, тис. га, 2018—2025 рр.

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

країни та демонструє суттєві коливання виробничих, економічних та зовнішньоторговельних показників під впливом як природно-кліматичних, так і геополітичних факторів.

Передусім варто відзначити динаміку посівних площ зернових культур. У 2018—2021 рр. спостерігалася тенденція до їх поступового зростання: з 14,8 млн га у 2018 р. до 15,9 млн га у 2021 р., що свідчило про розширення виробничої бази зернового сектору та стабільний попит на зернову продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Проте у 2022 р. через повномасштабну військову агресію, тимчасову окупацію частини територій та порушення виробничо-логістичних ланцюгів площа зібраних зернових культур скоротилася до 11,8 млн га, що на 26,2 % менше порівняно з 2021 р. У 2023—2024 рр. відбувається поступова стабілізація ситуації та незначне відновлення площ (до 11,1 млн га у 2024 р.), хоча вони залишаються значно нижчими за довоєнний рівень (рис. 1).

Поліноміальна лінія тренду відображає зміну фаз розвитку посівних площ зернових та зернобобових культур у 2018—2025 рр.: період поступового зростання до 2021 року змінюється різким скороченням у 2022—2023 рр. під

впливом воєнних факторів та подальшою тенденцією до часткової стабілізації у наступні роки. Це свідчить про адаптаційний характер розвитку зернового сектору України в умовах трансформації виробничих та логістичних умов функціонування аграрного ринку.

Подібну динаміку демонструє і валовий збір зернових культур. У 2018—2021 рр. спостерігалася зростання виробництва, яке досягло рекордного значення у 2021 р. — 86,0 млн т. Це стало результатом як розширення посівних площ, так і підвищення урожайності. Водночас у 2022 р. валовий збір зерна різко скоротився до 53,9 млн т, що пояснюється як зменшенням площ, так і складними умовами проведення польових робіт у воєнний період. У наступні роки відбувається часткове відновлення виробництва (59,8 млн т у 2023 р.), проте у 2024 р. спостерігається певне зниження до 56,3 млн т, що може бути зумовлено як погодними умовами, так і збереженням логістичних та фінансових обмежень (рис. 2).

Важливим показником ефективності виробництва є урожайність зернових культур. У досліджуваний період вона коливалася від 42,5 до 55,2 ц/га. Найвищий рівень урожайності було досягнуто у 2023 р. — 55,2 ц/га, що свідчить про

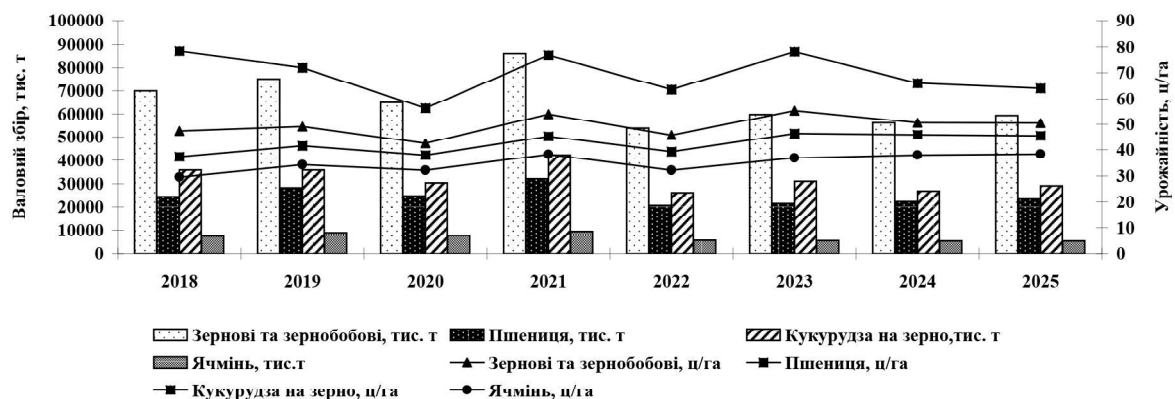


Рис. 2. Динаміка валового збору та урожайності зернових культур, 2018—2025 рр.

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

Таблиця 1. Динаміка структурних індикаторів економічного потенціалу зернового ринку України, 2019–2024 рр.

Показники		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	середнє значення в періоді
Ek ₁	Зібрана площа зернових культур, тис. га	14794	15292	15283	15948	11773	10836	11106	13576
Ek ₂	Валовий збір зернових культур, млн тонн	70,06	75,14	64,93	86,01	53,86	59,77	56,25	66,6
Ek ₃	Урожайність зернових культур, ц/га	47,4	49,1	42,5	53,9	45,8	55,2	50,6	49,2
Ek ₄	Експорт зерна, млрд дол США	7,24	9,63	9,41	12,34	9,11	8,31	9,42	9,4
Ek ₅	в т.ч. пшениці	3,0	3,66	3,60	5,07	2,68	2,94	3,74	3,5
Ek ₆	кукурудзи	3,51	5,22	4,88	5,89	5,93	4,97	5,07	5,1
Ek ₇	частка зерна в агроекспорті, %	81,3	43,5	42,4	44,5	38,9	37,8	38,1	46,6
Ek ₈	частка пшениці та кукурудзи в зерновому експорті, %	89,9	92,2	90,1	88,8	94,5	95,2	93,5	92,0
Ek ₉	частка зерна в загальному експорті, %	15,3	19,2	19,1	18,1	20,6	23,0	22,5	19,7
Ek ₁₀	частка зернового ринку у ВВП, %	8,2	8,5	7,6	9,7	6,4	5,6	4,5	7,2
Ek ₁₁	Вартість продукції зернового ринку у постійних цінах 2021 року, млрд грн	433,3	464,2	401,2	531,4	333,9	371,3	346,0	411,6
Ek ₁₂	Виробництво зерна в розрахунку на 1 суб'єкт господарювання, т	1360,4	1467,7	1279,6	1741,0	1494,6	1365,1	1392,9	1443,0

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [12].

високий технологічний рівень виробництва та здатність аграрного сектору адаптуватися до складних умов. У 2024 р. урожайність дещо знизилася до 50,6 ц/га, однак залишилася на відносно високому рівні.

Відповідну матрицю динамічних рядів показників економічного потенціалу зернового ринку наведено в таблиці 1.

Значну роль зерновий сектор відіграє у формуванні експортного потенціалу країни. У 2018–2021 рр. спостерігалось стале зростання експорту зерна: з 7,24 млрд дол. США у 2018 р. до 12,34 млрд дол. у 2021 р., що стало історичним максимумом. Після початку повномасштабної війни експорт зерна скоротився до 9,11 млрд дол. у 2022 р. та 8,31 млрд дол. у 2023 р. Основними причинами стали блокування морських портів, зростання транспортних витрат та зміна логістичних маршрутів. У 2024 р. спостерігається певне відновлення експортних показників до 9,42 млрд дол., що свідчить про поступову адаптацію українського зернового ринку до нових умов зовнішньої торгівлі.

Структурний аналіз експорту показує, що основну його частину традиційно формують пшениця та кукурудза. Їхня сукупна частка у зерновому експорті коливалася у межах 88,8–95,2 %. Особливо високе значення цього показника спостерігалось у 2022–2023 рр., коли частка двох культур перевищила 94 %, що свідчить про значну концентрацію зернового експорту на обмеженій групі товарів.

Показовою є також динаміка частки зерна в аграрному експорті та загальному експорті країни. Частка зерна у структурі аграрного експорту у 2019–2024 рр. коливалася у межах 37–45 %, що підтверджує домінуючу роль зернового сектору у формуванні валютних надход-

жень аграрної галузі. Водночас частка зерна у загальному експорті України зросла з 15,3 % у 2018 р. до 22,5 % у 2024 р., що свідчить про посилення ролі аграрного сектору в економіці країни та зростання залежності зовнішньоторговельного балансу від експорту зернових культур.

Аналіз частки зернового ринку у валовому внутрішньому продукті демонструє відносно стабільний рівень його внеску в економіку країни. Протягом досліджуваного періоду цей показник коливався в межах 7,6–9,7 %. Максимального значення — 9,7 % було досягнуто у 2021 р., що пов'язано з рекордним урожаєм зерна. Вартісна оцінка виробництва у постійних цінах 2021 року дозволяє оцінити реальну динаміку економічного потенціалу галузі. У 2018–2021 рр. вартість продукції зернового ринку зросла з 433,3 млрд грн до 531,4 млрд грн, що відображає позитивну динаміку розвитку сектору. У 2022 р. цей показник різко знизився до 333,9 млрд грн, що стало наслідком скорочення виробництва та логістичних обмежень. У наступні роки спостерігається часткове відновлення, однак у 2024 р. вартість продукції становить 346,0 млрд грн, що все ще значно нижче довоєнного рівня.

Окрему увагу заслуговує показник виробництва зерна в розрахунку на одного суб'єкта господарювання, який характеризує рівень концентрації виробництва. У 2018–2021 рр. цей показник зріс з 1360 т до 1741 т, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та укрупнення виробництва. У 2022–2024 рр. відбулося певне зниження цього показника, однак він залишається відносно високим, що свідчить про збереження значного виробничого потенціалу аграрних підприємств.

Аналіз структурних індикаторів розвитку зернового ринку України за 2018—2024 рр. дозволяє простежити ретроспективу його виробничих, економічних та зовнішньоторговельних характеристик. Однак для комплексної оцінки економічного потенціалу галузі доцільно використовувати інтегральні показники, що дозволяють узагальнити вплив великої кількості факторів. З цією метою було застосовано таксономічний метод, який дає можливість визначити рівень наближення фактичного стану системи до еталонного.

У процесі розрахунку було використано обрану сукупність стандартизованих індикаторів (Ek_1-Ek_{12}), які характеризують основні параметри розвитку зернового ринку, зокрема виробничі, економічні та зовнішньоторговельні показники. На основі цих індикаторів сформовано вектор-еталон економічного потенціалу зернового ринку, що відображає найбільш сприятливі значення кожного з показників у досліджуваному періоді. Порівняння фактичних значень із еталонними дозволило визначити відхилення окремих років від оптимального стану системи та розрахувати інтегральний таксономічний показник економічного потенціалу зернового ринку (табл. 2).

Результати розрахунків свідчать, що у досліджуваній період значення таксономічного показника коливалося в межах 0,102—0,480, що відображає нерівномірність розвитку зернового сектору під впливом як внутрішніх економі-

чних, так і зовнішніх факторів. Найвищий рівень економічного потенціалу було зафіксовано у 2021 році (0,480), що відповідає періоду максимальних виробничих та експортних показників зернового ринку. Саме у цей рік було досягнуто рекордного валового збору зернових культур (86 млн т), високої урожайності (53,9 ц/га) та максимального обсягу експорту зерна (12,34 млрд дол. США). Сукупність цих факторів забезпечила найбільше наближення фактичних параметрів ринку до еталонного вектора.

Натомість у 2022 році спостерігається різке зниження інтегрального показника економічного потенціалу до 0,102, що є мінімальним значенням за весь досліджуваний період. Така динаміка безпосередньо пов'язана з негативними наслідками повномасштабної військової агресії, які проявилися у скороченні посівних площ зернових культур, зменшенні валового виробництва та порушенні експортної логістики. Відповідно, відхилення від еталонного вектора (C_{io}) у 2022 році досягло найбільшого значення (1,435), що свідчить про суттєве зниження ефективності функціонування зернового ринку.

У 2023—2024 роках відзначається поступове відновлення економічного потенціалу галузі, що відображається у зростанні інтегрального показника до 0,118 та 0,171 відповідно. Незважаючи на збереження воєнних ризиків та логістичних обмежень, зерновий сектор демонструє

Таблиця 2. Динаміка стандартизованих значень індикаторів та таксономічного показника економічного потенціалу зернового ринку України, 2018—2024 рр.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ek_1	1,090	1,126	1,126	1,175	0,867	0,798	0,818
Ek_2	1,052	1,128	0,975	1,291	0,809	0,897	0,845
Ek_3	0,963	0,998	0,864	1,096	0,931	1,122	1,028
Ek_4	0,770	1,024	1,001	1,313	0,969	0,884	1,002
Ek_5	0,857	1,046	1,029	1,449	0,766	0,840	1,069
Ek_6	0,688	1,024	0,957	1,155	1,163	0,975	0,994
Ek_7	1,745	0,933	0,910	0,955	0,835	0,811	0,818
Ek_8	0,977	1,002	0,979	0,965	1,027	1,035	1,016
Ek_9	0,777	0,975	0,970	0,919	1,046	1,168	1,142
Ek_{10}	0,953	0,988	0,884	1,128	1,000	1,058	0,953
Ek_{11}	1,053	1,128	0,975	1,291	0,811	0,902	0,841
Ek_{12}	0,943	1,017	0,887	1,207	1,036	0,946	0,965
<i>Координати вектору – еталону економічної потенціалу зернового ринку України</i> $P_{oe} (1,175; 1,291; 1,096; 1,313; 1,449; 1,163; 1,866; 1,745; 1,035; 1,168; 1,128; 1,291)$							
Сіо «відхилення» між окремими спостереженнями та вектором-еталоном	1,125	1,041	1,214	0,831	1,435	1,409	1,324
C_{cp}	1,197						
$(C_{io}-C_{cp})^2$	0,005	0,024	0,000	0,134	0,057	0,045	0,016
C_o	1,598						
$d_i (C_{io}/C_o)$	0,704	0,651	0,760	0,520	0,898	0,882	0,829
Таксономічний показник економічної складової	0,296	0,349	0,240	0,480	0,102	0,118	0,171

Джерело: розрахунки авторів.

певну стабілізацію виробничих і зовнішньоторговельних показників. Зокрема, зберігається відносно високий рівень урожайності, а обсяги експорту поступово адаптуються до нових умов функціонування міжнародних ринків.

Аналіз стандартизованих індикаторів також свідчить про неоднорідність впливу окремих факторів на формування економічного потенціалу зернового ринку. Найбільший позитивний вплив на інтегральний показник мали індикатори, пов'язані з виробничою ефективністю та експортною орієнтацією галузі, зокрема показники урожайності, валового виробництва та обсягів експорту зернових культур. Водночас структурні індикатори, що характеризують частку зернового сектору у загальній структурі експорту та валового внутрішнього продукту, демонстрували відносно стабільну динаміку, виконуючи роль стабілізуючих факторів розвитку галузі.

Таким чином, поєднання аналізу структурних індикаторів зернового ринку з результатами таксономічної оцінки дозволяє зробити висновки, що економічний потенціал зернового сектору України у 2018—2024 рр. характеризувався хвилювальною динамікою, зумовленою поєднанням виробничих, економічних та геополітичних чинників. Довоєнний період відзначався стійким зростанням потенціалу галузі, тоді як у 2022 році відбулося різке падіння інтегральних показників. Водночас у наступні роки спостерігаються ознаки поступового відновлення та адаптації зернового ринку до нових умов функціонування, що свідчить про збереження його стратегічного значення для економіки України.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз структурних індикаторів розвитку зернового ринку України та результати таксономічної оцінки його економічного потенціалу у 2018—2024 рр. дозволяють сформулювати низку узагальнень.

Зерновий сектор залишається одним із ключових елементів економічного потенціалу аграрного сектору України, забезпечуючи значну частку у формуванні валового внутрішнього продукту та валютних надходжень від експорту. Високий рівень виробництва зернових культур, значна експортна орієнтація галузі та стабільні показники урожайності формують основу конкурентоспроможності зернового ринку України на світовому ринку.

Результати таксономічного аналізу свідчать про нерівномірну динаміку економічного потенціалу зернового ринку протягом досліджуваного періоду. Значення інтегрального показ-

ника змінювалося в межах 0,102_0,480, що відображає хвилюваний характер розвитку галузі. Найвищий рівень економічного потенціалу було зафіксовано у 2021 році, коли досягнуто максимальних показників валового виробництва та експорту зернових культур.

У 2022 році відбулося суттєве зниження економічного потенціалу зернового ринку, що обумовлено негативним впливом воєнних факторів, скороченням посівних площ, логістичними обмеженнями та зміною умов функціонування зовнішніх ринків. Водночас у 2023—2024 роках спостерігаються ознаки поступової стабілізації та часткового відновлення галузевого потенціалу.

Проведене дослідження підтвердило доцільність використання таксономічного методу для інтегральної оцінки економічного потенціалу галузевих ринків, оскільки цей підхід дозволяє узагальнити вплив сукупності виробничих, економічних та структурних індикаторів і визначити рівень наближення фактичного стану системи до еталонного.

Отже, результати дослідження засвідчують, що зерновий ринок України, попри значні структурні та інституційні виклики, зберігає високий рівень економічного потенціалу та залишається одним із стратегічних сегментів національної економіки. Подальший розвиток галузі потребує підвищення ефективності виробництва, диверсифікації експортної структури та посилення адаптаційних механізмів функціонування ринку в умовах зовнішніх економічних та геополітичних ризиків.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні системи індикаторів оцінки економічного потенціалу зернового ринку України та застосуванні економіко-математичних методів прогнозування його розвитку з урахуванням впливу глобальних економічних і геополітичних чинників.

Література:

1. 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/file.v15i4.2797>
2. Савош Л.В., Ковальська Л.А., Баула О.В. Аналіз позицій України на світовому ринку зерна. Економічний форум. 2020. № 4. С. 37—44. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-5>
3. Заборський Л.О., Шапошніков Д.С. Транспортне забезпечення українського зернового експорту. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління

ня. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 1—7. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-1>

4. Волощук Ю. О., Шедловська О. В. Стратегічні орієнтири розвитку зернового ринку України. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. № 1(42). С. 74—81. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.11>

5. Осташко Т. (2023). Зерновий експорт України в умовах війни. Економіка України. 2023. № 66 (8 (741)). С. 28—46. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.028>

6. Кібальник Л.О., Черкащенко А.В. Аналіз динаміки експорту зернової продукції України в умовах сучасних викликів та загроз. Економічний простір. 2025. № 205. С. 97—102. <https://doi.org/10.30838/EP.205.97-102>

7. Стельмах Д. В. Перспективи розвитку механізмів хеджування на зерновому ринку України. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 7. С. 131—140. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-131-140>

8. Недашківський В., Присяжнюк Н., Івановський А., Федорук Ю., Панченко Т. Зерновий ринок як системоутворююча ланка агропродовольчого ринку України. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 488—497. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.488>

9. Панфілова А., Полторак А., Кувшинова А., Бурковська А. та Доценко Н. Тенденції світової торгівлі зерном та насінням, позиції України на світовому ринку. Наукові горизонти. 2025. 28 (5). С. 142—157. <https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.142>

10. Шереметинська О. Україна як ключовий гравець глобального ринку зерна: виклики та трансформації. Економіка та суспільство. 2025. (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-61>

11. Гайда Ю. І., Шайнюк Б. Л. Ринок зерна в ретроспективі та перспективі: глобальний аналіз. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 30—40. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.-4.30.40>

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 2.03.2026 р.).

References:

1. Sedikov, D. and Sedikova, I. (2023), "Strategic guidelines for the development of the grain market of Ukraine in the post-war period", Economics of Food Industry, vol. 15, no. 4. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2797>

2. Savosh, L. V., Kovalska, L. L. and Baula, O. V. (2020), "Analysis of Ukraine's positions on the

world grain market", Economic Forum, vol. 4, pp. 37—44. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-5>

3. Zaborskyi, L. O. and Shaposhnikov, D. S. (2024), "Transport support of Ukrainian grain exports", Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management, vol. 35 (74), no. 3, pp. 1—7. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-1>

4. Voloshchuk, Yu. O. and Shedlovska, O. V. (2024), "Strategic guidelines for the development of the grain market of Ukraine", Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics, vol. 1 (42), pp. 74—81. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.11>

5. Ostashko, T. (2023), "Grain export of Ukraine in wartime conditions", Economy of Ukraine, vol. 66 (8 (741)), pp. 28—46. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.028>

6. Kibalnyk, L. O. and Cherkashchenko, A. V. (2025), "Analysis of the dynamics of grain exports of Ukraine under modern challenges and threats", Economic Space, vol. 205, pp. 97—102. <https://doi.org/10.30838/EP.205.97-102>

7. Stelmakh, D. V. (2023), "Prospects for the development of hedging mechanisms on the grain market of Ukraine", Actual Problems of Economics, vol. 7, pp. 131—140. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-131-140>

8. Nedashkivskyi, V., Prisiazhniuk, N., Ivanovskiy, A., Fedoruk, Yu. and Panchenko, T. (2024), "The grain market as a system-forming link of the agri-food market of Ukraine", Economic Analysis, vol. 34 (2), pp. 488—497. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.488>

9. Panfilova, A., Poltorak, A., Kuvshynova, A., Burkovska, A. and Dotsenko, N. (2025), "Trends in global trade of grain and seeds and Ukraine's position on the world market", Scientific Horizons, vol. 28 (5), pp. 142—157. <https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.142>

10. Sheremetynska, O. (2025), "Ukraine as a key player in the global grain market: challenges and transformations", Economy and Society, vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-61>

11. Haida, Yu. I. and Shainiuk, B. L. (2023), "Grain market in retrospect and perspective: global analysis", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 30—40. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.-4.30.40>

12. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed March 2 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.03.26

Процеженовано / Revised: 11.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 657:65.012.8:631.1

Н. І. Рижикова,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аудиту і оподаткування,
Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3019-8172>

В. С. Ніценко,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2185-0341>

Г. В. Лещук,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1625-1536>

Л. М. Духновська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту ННІ ЕіУ (Навчально-наукового інституту економіки і управління), Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4617-4108>

М. В. Гамуляк,

аспірант спеціальності 051 "Економіка", кафедра економічної кібернетики,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6755-5441>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.120

ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Ryzhikova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting,
Auditing and Taxation, State Biotechnological University

V. Nitsenko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship
and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

H. Leshchuk,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department Accounting
and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

L. Dukhnovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Accounting
and Auditing (Institute of Economics and Management) of the Institute
of Economics and Management, National University of Food Technologies

M. Hamuliak,

PhD Student in Economics (Specialty 051), Department of Economic Cybernetics,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ACCOUNTING AND REPORTING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE PRODUCTION POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

В умовах наростання воєнно-економічної нестабільності та активізації процесів євроінтеграції помітно зростає роль системи стратегічного управлінського обліку як фундаментального механізму інформаційно-аналітичного забезпечення конкурентоздатності аграрного сектору. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічного підґрунтя та практичних підходів до побудови інтегрованої системи обліку і звітності в контурі стратегічного управ-

ління виробничим потенціалом вітчизняних аграрних підприємств в умовах цифровізації та зближення з нормативною базою ЄС. Центральне місце відводиться синергетичному поєднанню методу калькулювання за центрами витрат (ABC-аналіз), CRM-платформ, датчиків Інтернету речей та хмарних аналітичних сервісів як компонентів комплексного інформаційного забезпечення управлінського обліку, що уможливають оперативне прийняття рішень і зміцнення позицій підприємств на зовнішніх ринках. Встановлено, що переважна більшість аграрних підприємств - близько трьох чвертей - потерпають від нестачі профільних кадрів, тоді як не менше 75 % суб'єктів господарювання зазначають невизначеність регуляторних стандартів ESG, а частка тих, хто продемонстрував достатній рівень компетентності у цій царині, не перевищує 16 %. Обґрунтовано ключові складові інформаційного забезпечення стратегічного обліку: ризик-орієнтовані механізми підтримки управлінських рішень із використанням сценарного аналізу та предиктивних моделей; ABC-методологію як засіб нейтралізації викривлень при розподілі витрат; гібридні оціночні системи з інтеграцією нефінансових екологічних індикаторів - коефіцієнту корисної дії азотних добрив, водного балансу та бонітету ґрунту. Доведено, що впровадження комплексних цифрових облікових платформ дозволяє скоротити операційні витрати на третину, забезпечити відповідність регламентам ЄС та підвищити рівень інвесторської довіри через запровадження прозорих механізмів розкриття інформації. Розроблені підходи утворюють цілісну аналітично-облікову екосистему, що органічно поєднує фінансову, управлінську та ESG-аналітику, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємств на глобальних аграрних ринках. Отже, цифровізація стратегічного управлінського обліку є неодмінною передумовою якісного вдосконалення інформаційного забезпечення менеджменту та збереження довгострокової конкурентоздатності аграрного бізнесу в сучасних реаліях.

Against the backdrop of escalating military-economic pressures and accelerating European integration, strategic management accounting is increasingly regarded as the cornerstone of information-analytical support for the competitiveness of agricultural enterprises. The study aims to develop a theoretical and methodological framework and practical mechanisms for building an integrated accounting and reporting system within the strategic management of production potential of Ukrainian agricultural enterprises amid digital transformation and EU regulatory convergence. Special emphasis is placed on the synergistic combination of activity-based costing (ABC), CRM platforms, Internet of Things sensors, and cloud analytical services as constituents of comprehensive management accounting that enable real-time decision-making and strengthen market positions. It has been established that approximately three-quarters of agricultural enterprises suffer from a shortage of qualified specialists, while at least 75% note the ambiguity of ESG regulatory standards, and only 16% demonstrate sufficient competency in this domain. The key elements of strategic accounting information support are substantiated: risk-oriented decision support mechanisms employing scenario analysis and predictive modelling; ABC methodology as a tool for eliminating cost allocation distortions; hybrid evaluation systems incorporating non-financial environmental indicators - nitrogen use efficiency, water balance, and soil quality index. It is proven that the deployment of integrated digital accounting platforms can reduce operational expenditures by up to one-third, ensure EU regulatory compliance, and enhance investor confidence through transparent disclosure practices. The proposed approaches constitute an integrated analytical-accounting ecosystem that organically combines financial, managerial, and ESG analytics, thereby strengthening the competitive standing of enterprises in global agricultural markets. Accordingly, the digitalization of strategic management accounting is an indispensable prerequisite for qualitatively improving management information support and sustaining the long-term competitiveness of agribusiness in current economic conditions.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, стратегічний управлінський облік, аграрні підприємства, виробничий потенціал, ESG-звітність, цифрова трансформація, калькулювання витрат, сталий розвиток.

Key words: information support, strategic management accounting, agricultural enterprises, production capacity, ESG reporting, digital transformation, cost accounting, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформаційні процеси, що охопили вітчизняний аграрний сектор під впливом воєнних потрясінь і поступового зближення з нормативно-правовим простором Євросоюзу, актуалізують необхідність переосмислення архітектури системи стратегічного управління виробничим потенціалом підприємств. Традиційний бухгалтерський облік, зорієнтований пере-

важно на ретроспективну фіксацію господарських операцій, уже не спроможний повною мірою задовольнити інформаційні запити менеджменту в умовах нелінійного розвитку зовнішнього середовища. Для формування випереджальних управлінських суджень, адекватного оцінювання ризиків і визначення вектора стратегічного поступу підприємства необхідний якісно інший методологічний інструмен-

тарій. Поглиблення євроінтеграції, динаміка цифрових перетворень та виклики воєнного часу підносять стратегічний управлінський облік до рівня системоутворюючого елемента, що акумулює, структурує й транслює менеджменту дані про витратну архітектуру, результативність операцій і ринкове позиціонування підприємства в режимі реального часу. Саме цей облік формує аналітичне підґрунтя для нарощення виробничого потенціалу, оптимізації ресурсовикористання, гармонізації діяльності зі стандартами ЄС та культивування довіри інвесторів через впровадження прозорих практик корпоративної звітності. У цьому контексті набуває особливої наукової цінності дослідження теоретико-методологічних засад еволюції обліку і звітності в системі стратегічного управління, що передбачає органічне вбудовування облікових процедур у загальну логіку стратегічного й оперативного менеджменту аграрного бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковий дискурс у сфері стратегічного управлінського обліку та інформаційного забезпечення управління виробничим потенціалом аграрних підприємств в умовах цифровізації і воєнно-економічних викликів демонструє стійку тенденцію до розширення та поглиблення. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у теоретичне осмислення категорії "виробничий потенціал", виокремлюються праці Ю. Карся [1], котрий розкрив її ресурсну, структурну та цільову площину, а також Ю. Данька та Н. Журбенко [2], де проаналізовано динаміку виробничих ресурсів і системні дисбаланси галузі. Практичні аспекти управління виробничими процесами та ефективності ресурсного використання в аграрних суб'єктах господарювання розкрито у дослідженні І. Ясінецької та ін. [3], тоді як В. Жеватченко [4] запропонувано комплексну концепцію, що охоплює виробничу, фінансову та інноваційну складові потенціалу. Питання ролі бухгалтерського обліку як інформаційно-аналітичного фундаменту стратегічних рішень і його органічного зв'язку зі стратегічним плануванням ґрунтовно опрацьовано В. Ратинським [5]; інституційні виміри формування облікової звітності як підвалини стратегічного управління аграрними організаціями досліджено М. Дубініною та ін. [6], а змістовні параметри управлінської звітності в системах менеджменту проаналізовано І. Яремком та М. Заворотнім [7], В. Ніцен-

ком та М. Гоголь [8; 9]. Потенціал інноваційного розвитку та впровадження проривних технологій як каталізатора підвищення виробничої ефективності вивчено Н. Сулімою та ін. [10].

Попри значні здобутки наукової спільноти, проблематика комплексного поєднання стратегічного управлінського обліку з ESG-аналітикою, цифровими платформами та нефінансовими індикаторами сталого розвитку лишається недостатньо систематизованою.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Наявні наукові розвідки засвідчують зростаючий запит на широке впровадження систем стратегічного управлінського обліку в аграрному секторі, проте масштаби їх практичного застосування на вітчизняних підприємствах залишаються обмеженими через сукупний вплив воєнно-економічних чинників і структурних дисбалансів господарського середовища. Це детермінує потребу в розробці оновлених теоретико-методологічних конструктів організації обліку і звітності, здатних забезпечити дієву аналітичну підтримку управлінських рішень за умов нестабільності та з урахуванням євроінтеграційних регуляторних вимог. Попри відчутний прогрес у розбудові цифрового інструментарію управлінського обліку, наукова спільнота досі не сформувала системного бачення практичних механізмів подолання структурних бар'єрів впровадження таких систем — зокрема, кадрового дефіциту (близько трьох чвертей підприємств відчувають нестачу кваліфікованих фахівців), нечіткості нормативних ESG-регламентів та невисокого рівня цифрової грамотності управлінського персоналу аграрних суб'єктів. Більшість існуючих досліджень не пропонують цілісного алгоритму інтеграції фінансової, управлінської та ESG-аналітики в єдину стратегічну облікову платформу, адаптовану до специфіки функціонування українського аграрного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічний управлінський облік на аграрних підприємствах принципово відрізняється від класичного фінансового обліку тим, що виходить за межі простої реєстрації операцій, органічно інтегруючи перспективний аналіз, ризик-менеджмент і моніторинг результативності задля забезпечення довгострокових управлінських рішень. Значущість такої інтеграції особливо виразно проявляється в аграрному секторі України, де підприємства змушені фор-

мувати принципово нові адаптивні підходи до фінансового управління в умовах безпрецедентного тиску зовнішніх шоків. Ця інтеграція слугує дієвим механізмом нарощення конкурентоздатності: вона забезпечує оперативний доступ до актуальних даних про структуру витрат, ключові показники діяльності та ринкове позиціонування, а також підтримує реалізацію стратегій сталого розвитку через всебічне відстеження екологічного і соціального впливу. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства дедалі більше переконуються в тому, що якісно побудовані системи стратегічного управлінського обліку дозволяють привести їхню діяльність у відповідність до регуляторних стандартів ЄС, розширити доступ до міжнародних фінансових інструментів та реалізовувати управлінські рішення на доказовій основі. Подібна система також зміцнює діалог із зовнішніми стейкхолдерами й формує позитивний імідж підприємства в очах інвесторів завдяки відкритим практикам розкриття інформації, що свідчать про операційну стійкість і стратегічну зрілість. Водночас глибина реалізації цього потенціалу визначається насамперед спроможністю менеджменту долати системні перешкоди на шляху до повноцінного запровадження таких систем.

На сьогодні вітчизняні сільськогосподарські підприємства зіштовхуються з комплексом серйозних перешкод при впровадженні дієвих систем стратегічного управлінського обліку і звітності, які насамперед породжуються дестабілізуючим впливом воєнних умов і тягарем структурних перетворень. Галузь відчуває операційні труднощі, пов'язані з необхідністю відновлення зруйнованої інфраструктури, дефіцитом персоналу з фінансово-аналітичними компетенціями та звуженням іноземних інвестицій на тлі підвищеної сприйнятності до ризиків. До цього додається необхідність дотримання євроінтеграційних вимог, що передбачають формування складних систем комплаєнсу, за умов одночасного вирішення пріоритетних завдань відновлення та жорстких бюджетних обмежень. Незважаючи на зазначені виклики, державою виділено 14,1 млрд грн на відновлення аграрного сектору у 2026 р., зокрема передбачено заходи з модернізації облікових практик та підтримки переходу до звітності, орієнтованої на сталий розвиток, яка до 2027 р. поступово охопить малі та середні фермерські господарства. Саме в цьому інституційному контексті формуються ключові методологічні компоненти сучасних систем стратегічного управлінського обліку [11].

Ризик-орієнтовані механізми підтримки управлінських рішень становлять аналітичне ядро систем стратегічного управлінського обліку на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Вони ґрунтуються на використанні розгалужених матриць ризиків для моделювання альтернативних сценаріїв діяльності в умовах невизначеності. У поєднанні з предиктивною аналітикою та інструментами на базі штучного інтелекту ці механізми забезпечують комплексну оцінку операційних, фінансових і екологічних ризиків у різних часових горизонтах виробничого циклу. Матричні конструкції ризиків систематизують поєднання ймовірностей та масштабів наслідків для таких сценаріїв, як екстремальні погодні явища, кон'юнктура нестабільності ринків, волатильність виробничих витрат і геополітична турбулентність. Завдяки інтеграції хмарних платформ обробки даних у реальному часі такі системи надають керівникам агропідприємств інструменти сценарного прогнозування, що сприяють розробці проактивних стратегій нейтралізації ризиків і прийняттю адаптивних рішень щодо розподілу ресурсів.

Метод калькулювання витрат за видами діяльності (АВС) є незамінним аналітичним інструментом, що адекватно відображає складність сільськогосподарських операцій шляхом прив'язки непрямих витрат до конкретних виробничих дій через точно визначені носії витрат — на відміну від спрощених традиційних методів розподілу. На вітчизняних сільськогосподарських підприємствах АВС-системи забезпечують простеження витрат на такі процеси, як підготовка ґрунту, зрошення, доглядові операції та збирання врожаю, використовуючи як бази розподілу машинний час або тривалість технологічних перевірок для отримання точних показників витрат на одиницю продукції. Застосування цієї методології дозволяє усунути хронічні викривлення в розподілі витрат, притаманні традиційним підходам, які систематично занижують собівартість культур із трудомісткими технологіями вирощування або тривалим передпродуктивним циклом — що, своєю чергою, уможлиблює прийняття зважених рішень щодо ціноутворення та оптимізації продуктового портфелю. Стандартизація маркетингових витрат у межах АВС передбачає розгляд рекламно-комунікаційних заходів як самостійних центрів витрат із відповідними носіями — частотою кампаній чи контактним охопленням клієнтів, що забезпечує уніфіковане фінансове відстеження маркетингової активності в різних підрозділах підприємства. Де-

Таблиця 1. Компоненти аналізу витрат у сільському господарстві та їхні переваги

Компонент аналізу витрат	Застосування в сільському господарстві	Основні переваги
АВР-калькулювання	Диференціює витрати за операціями: обробіток, зрошення, збирання	Точна собівартість одиниці продукції; обґрунтоване ціноутворення
Стандартизація маркетингових витрат	Уніфікує просування продукції між підрозділами	Системний контроль витрат; потенціал оптимізації
Аналіз ланцюга цінності	Відстежує витрати від виробництва до збуту	Виявлення вузьких місць; підвищення маржинальності
Бенчмаркінг показників	Порівнює результативність між культурами і регіонами	Підвищення продуктивності; зміцнення конкурентних переваг

Джерело: систематизовано на основі [12].

тальний порівняльний огляд компонентів витратного аналізу та їхніх переваг для аграрного сектору наведено в Таблиці 1 [12].

Поряд із витратними методологіями, обов'язковою складовою стратегічного управлінського обліку виступають системи оцінки фінансових результатів, що узгоджені з цілями сталого розвитку та органічно поєднують грошові й натуральні нефінансові показники для формування комплексної оціночної платформи аграрного підприємства. До складу таких систем входять метрики, зіставні з Цілями сталого розвитку ООН: аналіз відхилень урожайності від потенціалу, показники використання азотних добрив, водоемність виробництва та індикатори стану ґрунтового покриву — поряд із традиційними фінансовими показниками рентабельності та окупності інвестицій. Включення природоресурсних індикаторів відображає усвідомлення того, що довгострокова стійкість аграрного виробництва залежить від збереження екологічного балансу, а не лише від поточних фінансових результатів. Українські підприємства дедалі активніше запроваджують ці гібридні вимірювальні системи для підтвердження відповідності екологічним вимогам ЄС і одночасного забезпечення прийняття рішень на доказовій основі. Розвиток таких аналітичних можливостей органічно пов'язаний із цифровізацією облікових систем та інтеграцією ESG-звітності.

Оновлення систем бухгалтерського обліку та звітності на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах концентрується навколо повноцінної інтеграції з цифровими інструментами — передусім CRM-системами та аналітичними платформами, що якісно розширюють функціонал управлінського обліку. Ці інтегровані рішення забезпечують стандартизовані методики відстеження маркетингових витрат, аналізу за видами діяльності та розра-

хунку окупності капіталовкладень, одночасно підтримуючи оперативне прийняття рішень в умовах перманентних цифрових трансформацій. Вітчизняні підприємства задіюють три спеціалізовані навчальні цифрові платформи, запущені в 2024 р. у відповідності з вимогами ЄС, для розвитку цифрових компетентностей персоналу — хоча їх впровадження нашкодується на перешкоди у вигляді кадрового дефіциту і прогалин у стандартизації. Конвергенція IoT-датчиків, технологій точного землеробства і хмарних облікових платформ формує операційну стійкість завдяки наскрізній системній взаємодії, що уможливорює раціоналізацію ресурсного забезпечення й досягнення економії операційних витрат до 30 % завдяки оптимізації водокористування і живлення рослин.

ESG-компоненти дедалі активніше інкорпуються в систему звітності вітчизняних сільськогосподарських підприємств у міру їх орієнтації на стандарти сталого розвитку ЄС і підготовки до обов'язкових вимог нефінансової звітності, які до 2027 р. поширяться на малі та середні аграрні суб'єкти господарювання. Упровадження ESG-системи концентрується на розробці національних критеріїв сталого розвитку, зіставних із таксономією ЄС, з акцентом на скороченні емісії парникових газів ($\text{tCO}_2\text{e/га}$), обліку вуглецепоглинання ґрунтом і мінімізації питомих витрат азотних добрив. Проте реалізація зазначених завдань нашкодується на суттєві перешкоди: три чверті підприємств констатують нестачу кваліфікованих фахівців, три чверті — нечіткість нормативних вимог, а лише 16 % продемонстрували глибоке розуміння ESG-проблематики попри декларативну відданість принципам сталого розвитку. Провідні агрохолдинги впроваджують спеціалізовані платформи обліку парникових газів для моніторингу відповідності цілям ЄС і встановлюють орієнтири вуглецевої нейтраль-

Таблиця 2. Компоненти цифрової інтеграції в аграрному секторі та їх вплив на ESG і фінансові результати

Компонент цифрової інтеграції	Застосування в ESG	Фінансовий вплив
PRM-системи	Виявлення клієнтських ESG-преференцій	Розширення можливостей преміального ціноутворення
ІоТ-датчики	Безперервний моніторинг екологічних параметрів	Зниження витрат на воду і добрива до 30 %
Аналітичні платформи	Аналіз вуглецевого сліду та стану ґрунтів	Підвищення рівня відповідності стандартам і доступу до ринків
Хмарний облік	Консолідована ESG-звітність	Спрощення аудиту та сертифікаційних процедур

Джерело: сформовано на основі [13].

ності на горизонт 2030—2050 рр. Систематизований огляд компонентів цифрової інтеграції та їх впливу на ESG і фінансові показники наведено в Таблиці 2 [13].

Інтегровані системи обліку і звітності перетворюються на стратегічну конкурентну перевагу для вітчизняних підприємств, що функціонують на глобальних зернових ринках, де аналітичні рішення на основі даних безпосередньо матеріалізуються у вищій прибутковості й кращому ринковому позиціонуванні. Такі системи забезпечують оперативний моніторинг виробничих витрат, показників ефективності за товарними групами й параметрів операційної результативності — що є необхідною умовою для конкуренції зі зрілими гравцями світового аграрного ринку. Консолідовуючи фінансові записи, польові дані та операційні витрати на єдиних аналітичних дашбордах, українські зернові експортери отримують можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, що оптимізують маржинальність і рентабельність капіталу, забезпечуючи водночас безперервне вдосконалення виробничих моделей як основи стабільної конкурентоздатності. Впровадження принципів Протоколу обліку парникових газів для аграрного сектору гарантує прозорість і сумісність у відстеженні емісій, відкриваючи доступ до екологічно відповідальних міжнародних ринків і механізмів "зеленого" фінансування. Таким чином, конкурентна позиція підприємства на зовнішніх ринках прямо залежить від якості і повноти його обліково-аналітичної інфраструктури.

Досконалий стратегічний управлінський облік уможливорює всебічну оцінку відповідності стратегічним цілям через поглиблений контроль ділової активності та якісніший зв'язок між фінансовим аналізом і процесами

ми стратегічного прийняття рішень. Ці системи забезпечують глибший аналіз вигод і витрат від реалізації програм сталого розвитку через ідентифікацію точних носіїв витрат засобами АВС-методології, що дозволяє обчислити беззбиткові рівні виробництва й здійснити порівняльну оцінку продуктивності, обґрунтовуючи інвестиції в ініціативи сталого розвитку. Ця система сприяє довгостроковому нарощенню виробничого потенціалу, підтримуючи стабільну урожайність і ціни вище середньогалузевих показників, водночас скорочуючи питомі витрати на сировину й техніку, що в підсумку формує окупність управлінської системи, яка може перевищувати 100 % у конкурентному аграрному середовищі. Стратегічний управлінський облік також посилює ризик-менеджмент і обґрунтовує вкладення у механізацію та системи управління якістю, що приводять операційну діяльність у відповідність до екологічних і економічних стратегічних цілей. Реалізація описаних можливостей вимагає цілеспрямованих управлінських дій, що знаходять відображення в конкретних практичних рекомендаціях [14].

З метою подальшого підвищення якості систем бухгалтерського обліку та звітності в контексті стратегічного управління вітчизняним аграрним підприємствам доцільно зосередитися на реалізації чотирьох ключових напрямів. По-перше, забезпечити неухильне дотримання міжнародних стандартів — включно з щорічною реєстрацією у USDA FGIS та оновленнями GAAP 2026 р. — паралельно запроваджуючи комплексний облік викидів за охопленнями 1—3 із базовим коригуванням для відстеження динаміки ефективності. По-друге, впровадити прогресивні аналітичні системи виробничих витрат, інтегровані з модулями цінових сигналів для опе-

ративних маркетингових рішень, та застосовувати верифіковані методи вартісної оцінки об'єктів у стратегічному плануванні. Потретьє, інвестувати в підготовку компетентного персоналу та кастомізовані облікові системи попри початкові витрати на впровадження — оскільки довгострокові вигоди і конкурентні переваги суттєво переважають первісні вкладення. Нарешті, синхронізувати звітні рамки з новітніми платформами аналізу продуктивності, що дозволяють виявляти розриви у результативності й оцінювати вплив нових технологій, надаючи українським підприємствам можливість відновити позитивну динаміку аграрного виробництва шляхом поліпшення операційної ефективності та системної інтеграції в умовах посиленої конкуренції на світовому ринку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У ході дослідження обгрунтовано концептуальні підходи до формування системи обліку і звітності в контурі стратегічного управління виробничим потенціалом аграрних підприємств в умовах воєнно-економічних викликів і євроінтеграційного курсу. Доведено, що стратегічний управлінський облік має осмислюватися не як технічний інструмент реєстрації господарських операцій, а як повноцінна платформа інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту, що органічно поєднує АВС-калькулювання, ризик-матриці та цифрові аналітичні рішення. Запропоновані підходи кристалізуються в цілісну обліково-аналітичну екосистему, що конвергує фінансову, управлінську та ESG-аналітику з нефінансовими індикаторами сталого розвитку. Така система здатна скорочувати операційні витрати до 30 %, зміцнювати позиції на глобальних ринках і забезпечувати виконання регуляторних вимог ЄС. Таким чином, цифровізація стратегічного управлінського обліку є неодмінною умовою якісного вдосконалення інформаційного забезпечення і тривалої конкурентоздатності аграрного бізнесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих індикаторів ефективності впровадження цифрових облікових систем та оцінкою їх впливу на міжнародну конкурентоздатність українського агропродовольчого комплексу.

Література:

1. Карась Ю. М. Теоретичний зміст поняття "виробничий потенціал" аграрного підприє-

мства. Економіка та суспільство. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>

2. Данько Ю. М., Журбенко Н. Оцінка виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств: на шляху до кластерів. Сталый розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 276—283. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-39>

3. Ясінецька І. А., Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Сучасний стан управління виробництвом продукції аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. № 5—6. С. 35—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.5-6.35>

4. Жеватченко В. С. Потенціал аграрного підприємства: сутнісні характеристики. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія "Економіка АПК". 2024. № 31. С. 35—39. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.004>

5. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік у процесі управління підприємством. Агросвіт. 2021. № 7—8. С. 79—84. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.79>

6. Dubinina M., Potryvaieva N., Vyshnevskaya O., Usykova O., Kuzoma V. Institutional aspects of transactional spending accounting demonstration in agricultural organisations. Scientific Horizons. 2023. Vol. 26, no. 2. P. 124—134. URL: [https://doi.org/10.48077/sci-hor.26\(2\).2023.124-134](https://doi.org/10.48077/sci-hor.26(2).2023.124-134)

7. Яремко І. Й., Заворітний М. В. Управлінська звітність в системах управління та планування на підприємстві: особливості формування та змістові параметри. Ефективна економіка. 2022. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.5>

8. Ніценко В. С., Гоголь М. М. Сучасний стан системи управління і обліку на вертикально-інтегрованих підприємствах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2018. № 6 (76). С. 49—52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2018_6_12

9. Ніценко В. С. Управлінський облік в системі менеджменту агрохолдингу. Управління сучасним підприємством: Матеріали VII Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 22—23 березня 2012 р.: Тези доп. К.: НУХТ, 2012. С. 240—241.

10. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>

11. Міністерство фінансів України. Підтримка аграріїв у бюджеті-2026: відновлення

виробництва, розмінування та розвиток фермерства. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/pidtrymka-ahraryiv-u-biudzheti-2026-vidnovlennia-vyrobnytstva-rozminuvannia-ta-rozvytok-fermerstva>

12. Sarmiento F. How Can Activity-Based Costing Improve Cost Accuracy in Agribusiness? Moss Adams. 2026. URL: <https://www.mossadams.com/articles/2026/03/activity-based-costing-for-agriculture>

13. Метелиця В., Гагалюк Т., Краєвський В. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричні висновки та шляхи інтеграції з системою FSDN. Український економічний часопис. 2025. № 10. С. 54—65. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

14. Martin L. The relationship between strategic management and success in farming: A Literature Review. FMC-GAC. 2023. URL: <https://fmc-gac.com/wp-content/uploads/2023/09/Relationship-Between-Strategic-Management-and-Success-in-Farming.pdf>

References:

1. Karas, Y. (2022), "Theoretical content of the concept of production potential of an agricultural enterprise", *Economy and Society*, vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>

2. Danko, Y. and Zhurbenko, N. (2023), "Evaluation of agricultural enterprises' production potential: towards clusters", *Sustainable development of economy*, vol. 2 (47), pp. 276—283. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-39>

3. Yasinetska, I., Dobrovolska, E. and Pokotytska, N. (2023), "The current state of the production management of an agricultural enterprise", *Agrosvit*, vol. 5—6, pp. 35—42. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.5-6.35>

4. Zhevatchenko, B. (2024), "The potential of an agricultural enterprise: essential characteristics", *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*, vol. 31, pp. 35—39. <https://doi.org/10.31734/economics2024-31.004>

5. Ratynskyi, V. (2021), "Accounting in the enterprise management process", *Agrosvit*, vol. 7—8, pp. 79—84. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.79>

6. Dubinina, M., Potryvaieva, N., Vyshnevskaya, O., Usykova, O. and Kuzoma, V. (2023), "Institutional aspects of transactional spending accounting demonstration in agricultural organisations", *Scientific Horizons*, Vol. 26, no. 2, pp. 124—134. [https://doi.org/10.48077/scihor.26\(2\).2023-124-134](https://doi.org/10.48077/scihor.26(2).2023-124-134)

7. Yaremko, I. and Zavoritnii, M. (2022), "Managerial reporting in management and planning systems at the enterprise: formation features and content parameters", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.5>

8. Nitsenko, V.S. and Gogol, M.M. (2018), "Modern state of control system and account on the apeak-integrated enterprises", *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, vol. 6 (76), pp. 49—52, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2018_6_12 (Accessed 25 Feb 2026).

9. Nitsenko, V.S. (2012), "Management accounting in the management system of an agricultural holding", *Management of a modern enterprise: Materials of the VII International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, March 22—23, 2012: Abstracts of the supplement, NUHT, Kyiv: Ukraine, pp. 240—241.

10. Sulima, N., Gutsul, T. and Borovyk, N. (2024), "Formation of the resource potential of agricultural enterprises in the conditions of innovative development", *Economy and Society*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>

11. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Support for farmers in 2026 budget: restoring production, demining, and agricultural development", available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/pidtrymka-ahraryiv-u-biudzheti-2026-vidnovlennia-vyrobnytstva-rozminuvannia-ta-rozvytok-fermerstva> (Accessed 15 February 2026).

12. Sarmiento, F. (2026), "How Can Activity-Based Costing Improve Cost Accuracy in Agribusiness?", Moss Adams, available at: <https://www.mossadams.com/articles/2026/03/activity-based-costing-for-agriculture> (Accessed 4 March 2026).

13. Metelytsia, V., Gagalyuk, T. and Kravetskyi, V. (2025), "ESG reporting in Ukraine's agricultural sector: empirical insights and pathways to integration with the FSDN", *The Ukrainian Economic Journal*, vol. 10, pp. 54—65. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

14. Martin, L. (2023), "The relationship between strategic management and success in farming: A Literature Review," FMC-GAC, available at: <https://fmc-gac.com/wp-content/uploads/2023/09/Relationship-Between-Strategic-Management-and-Success-in-Farming.pdf> (Accessed 5 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 658.8:159.9

Н. Р. Балук,

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

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7014-3152>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.128

ВПЛИВ АРХЕТИПІВ БРЕНДУ НА ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ ПРИВ'ЯЗАНOSTІ У ПОВЕДІНЦІ СПОЖИВАЧІВ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

N. Baluk,

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

THE INFLUENCE OF BRAND ARCHETYPES ON THE FORMATION OF EMOTIONAL ATTACHMENT IN CONSUMER BEHAVIOR IN THE DIGITAL AGE

Мета дослідження полягає у визначенні того, яким чином архетипи бренду впливають на формування емоційної прив'язаності та пов'язані з нею поведінкові прояви споживачів у цифрову епоху. Об'єктом дослідження є процес формування емоційної прив'язаності споживачів до бренду у зовнішньому цифровому середовищі на основі архетипної ідентичності бренду. В статті розглянуто, як архетипи бренду впливають на формування емоційної прив'язаності споживачів у цифрову епоху, коли взаємодії відбуваються через соціальні мережі, маркетплейси, мобільні застосунки та персоналізовані комунікації. Показано, що архетип виступає узгоджувальним смисловим напрямом, який забезпечує послідовність наративу, тону, сервісної поведінки та досвіду користування, завдяки чому споживач швидше зчитує цінності бренду і знижує невизначеність вибору. Обґрунтовано психологічні механізми виникнення прив'язаності, зокрема ідентифікацію, емоційне підкріплення, ефект знайомості та соціальну належність у спільнотах, що формуються довкола брендів у зовнішньому цифровому середовищі. Запропоновано концептуальну модель, у якій сила прив'язаності залежить від узгодженості архетипу з ключовими точками контакту, а саме контентом, інтерфейсом, підтримкою, політиками прозорості та управлінням репутацією. Окрему увагу приділено ризикам невідповідності, коли декларований образ конфліктує з реальними діями компанії, що не рідко призводить до швидкого поширення негативних оцінок і руйнування довіри. Практична цінність результатів полягає у можливості формувати довгострокову лояльність без надмірної залежності від цінкових стимулів, підвищувати якість комунікацій і сервісу, а також проектувати досвід, який підтримує цілісну траєкторію бренду в різних каналах. Матеріали можуть бути корисними для маркетологів, бренд менеджерів, фахівців із комунікацій та дослідників споживчої поведінки.

The purpose of the study is to determine how brand archetypes influence the formation of emotional attachment and related behavioral manifestations of consumers in the digital age. The object of the study is the process of forming emotional attachment of consumers to a brand in the external digital environment based on the brand archetypal identity. The article examines how brand archetypes influence the formation of emotional attachment of consumers in the digital age, when interactions occur through social networks, marketplaces, mobile applications and personalized communications. It is shown that the archetype acts as a coordinating semantic direction that ensures the consistency of the narrative, tone, service behavior and user experience, thanks to which the consumer reads the brand values more

quickly and reduces the uncertainty of choice. The psychological mechanisms of attachment are substantiated, in particular, identification, emotional reinforcement, the familiarity effect, and social belonging in communities formed around brands in the external digital environment. A conceptual model is proposed in which the strength of attachment depends on the consistency of the archetype with key points of contact, namely content, interface, support, transparency policies, and reputation management. Special attention is paid to the risks of inconsistency, when the declared image conflicts with the company's real actions, which often leads to the rapid spread of negative assessments and the destruction of trust. The practical value of the results lies in the ability to form long-term loyalty without excessive dependence on price incentives, improve the quality of communications and service, and design an experience that supports a holistic brand trajectory across channels. The materials can be useful for marketers, brand managers, communication specialists, and consumer behavior researchers.

Ключові слова: архетипи бренду, емоційна прив'язаність, споживча поведінка, цифрова епоха, наратив бренду, точки контакту, довіра, лояльність, соціальні мережі, персоналізація.

Key words: brand archetypes, emotional attachment, consumer behavior, digital age, brand narrative, touchpoints, trust, loyalty, social media, personalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В цифрову епоху поведінка споживачів формується під впливом надлишку інформації, алгоритмічних рекомендацій, постійної присутності соціальних мереж та швидкої зміни трендів. У таких умовах брендам складніше утримувати увагу і, разом із цим, вибудовувати довіру, оскільки контакт зі споживачем не рідко фрагментований і розподілений між різними каналами та форматами, від коротких відео до персоналізованих повідомлень. Відтак, постає потреба в цілісному смисловому векторі, який надає бренду впізнавану "особистість" і допомагає споживачеві швидко зчитувати, чого очікувати від взаємодії. Архетипи бренду виконують саме цю роль, вони структурують образ бренду як послідовний набір мотивів, цінностей і моделей поведінки, що полегшує формування емоційної прив'язаності. Емоційна прив'язаність є важливою, тому що вона пов'язана з повторними покупками, готовністю пробачати помилки сервісу, стійкістю до конкурентних пропозицій та схильністю рекомендувати бренд іншим. Таким чином, актуальність теми визначається тим, що у зовнішньому цифровому середовищі, де зростає конкуренція за увагу, архетипи стають інструментом створення емоційного зв'язку, який перетворює разову покупку на довготривалі відносини.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у визначенні того, яким чином архетипи бренду впливають на формування емоційної прив'язаності та по-

в'язані з нею поведінкові прояви споживачів у цифрову епоху. Об'єктом дослідження є процес формування емоційної прив'язаності споживачів до бренду у зовнішньому цифровому середовищі на основі архетипної ідентичності бренду.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Узагальнення проаналізованих джерел дозволяє вибудувати послідовну траєкторію наукового обґрунтування теми [1—10]. Відтак, у межах нашої теми виникає наукова потреба інтегрувати архетипний підхід із поведінковими механізмами емоційної прив'язаності та з особливостями зовнішнього цифрового середовища, щоб пояснити, які конфігурації архетипів, які практики узгодженості та які мережеві умови найкраще сприяють довгостроковій лояльності. До прикладу, І. Момотков [1] розглядає нейромаркетинг як підґрунтя для ухвалення маркетингових рішень, наголошуючи, що вибір споживача не зводиться до раціонального зіставлення характеристик, а не рідко ґрунтується на емоційних реакціях, асоціаціях і швидких евристичних. І. Бойко і Н. Скригун [2] фокусуються на трансформації бренд-архетипів від монообразу до багатоархетипної стратегії емоційного залучення споживачів, підкреслюючи, що сучасні бренди дедалі частіше поєднують кілька архетипних ролей залежно від контексту взаємодії та сегменту аудиторії. З. Живко [3] разом із А. Кухарською та А. Шегинською [3] аналізують адаптивні стра-

тегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, акцентуючи увагу на необхідності гнучкого реагування на зміни ринкових умов, технологічних інструментів і очікувань клієнтів. О. Зибарева і І. Кравчук [4] у монографії щодо формування механізму мережевої економіки на підприємствах розкривають особливості функціонування бізнесу в умовах мережових взаємозв'язків, платформених моделей, партнерських екосистем і посилення ролі інформаційних потоків. Для нашого дослідження ця робота є фундаментальною, оскільки цифрова епоха не рідко означає, що взаємодія зі споживачем відбувається не у межах одного каналу, а в мережі посередників, платформ, відгуків, спільнот і рекомендацій. При такого роду умовах архетип бренду виконує функцію смислового "якоря", який допомагає споживачеві зберігати цілісне сприйняття бренду попри фрагментованість контактів, а також зменшує невизначеність у ситуаціях, коли інформація надходить із багатьох джерел.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Архетипи бренду можна розглядати як стійкі сюжетні ролі, які задають зрозумілий образ і передбачувану манеру поведінки бренду у свідомості споживача. У цифрову епоху, коли люди взаємодіють із брендами через стрічки соціальних мереж, короткі відео, відгуки, маркетплейси та персоналізовані рекомендації, архетип працює як швидкий психологічний "код", що допомагає миттєво інтерпретувати сенси. Водночас архетип не зводиться до візуального стилю або окремого слогану, він проявляється у тоні комунікації, темах історій, типових обіцянках, реакціях на кризи та у тому, як бренд поводить себе щодо своєї спільноти. Таким чином, емоційна прив'язаність формується через повторюваний досвід, коли споживач не просто купує продукт, а впізнає у бренді близькі цінності і відчуває психологічну безпеку, підтримку або натхнення. Разом із цим важливим стає ефект ідентифікації, коли людина сприймає взаємодію з брендом як спосіб підтвердити власну роль, наприклад роль турботливого, сміливого, творчого або відповідального споживача (табл. 1).

Таблиця 1. Архетипи бренду та механізми формування емоційної прив'язаності у цифрових взаємодіях

Архетип бренду	Як він формує емоційну прив'язаність у поведінці споживачів у цифровій епосі
Турботливий	Підсилює відчуття захищеності через мову підтримки, емпатійні відповіді в коментарях і чатах, пояснювальні матеріали без тиску, а також через послідовні правила сервісу, які демонструють повагу до часу і стану людини. Емоційна прив'язаність постає завдяки довірі, що накопичується у кожній дрібній взаємодії, від коректного повернення коштів до тактовного реагування на скарги в зовнішньому цифровому середовищі
Герой	Надає відчуття сили і прогресу через виклики, чіткі цілі, історії подолання і демонстрацію результатів користувачів. У цифрових каналах це проявляється в трекінгу досягнень, персональних планах, гейміфікації як рішенні на базі застосованих цифрових технологій і спільнотах, де успіхи помітні іншим. Прив'язаність виникає, коли бренд стає партнером у досягненнях і підкріплює самооцінку
Творець	Формує близькість через натхнення, свободу експерименту і відчуття авторства, коли споживач не лише споживає, а співтворює. У цифровому просторі це працює через інструменти персоналізації, конструктори, можливість ділитися власними варіантами, а також через культурні коди, які спільнота впізнає як «свої». Емоційний зв'язок зміцнюється, бо бренд асоціюється з особистим самовираженням
Бунтар	Надає емоцію звільнення і відчуття сміливості бути «не як усі», особливо коли бренд послідовно підтримує позицію, а не лише епатаж. У зовнішньому цифровому середовищі важливими стають чесність, прозорі пояснення мотивів, готовність вступати в дискусію без агресії та здатність визнавати помилки. Прив'язаність посилюється через спільне переживання ідеї спротиву стандартам
Мудрець	Будує довіру через знання, доказовість і уважну аргументацію. У цифровій епосі це відображається у якісних гайдах, відкритих методологіях, поясненні причинно-наслідкових зв'язків і коректному посиланні на джерела, що знижує тривожність і інформаційний шум. Емоційна прив'язаність стає міцною, коли споживач відчуває, що бренд допомагає ухвалювати розумні рішення і не маніпулює
Дослідник	Підживлює цікавість і жагу відкриттів через новизну, маршрути вибору, пробні сценарії і досвід «подорожі» в межах продукту або сервісу. Рішення на базі застосованих цифрових технологій, наприклад персональні добірки або інтерактивні каталоги, створюють відчуття пригоди. Прив'язаність виникає, коли бренд стає провідником у відкритті нового і підтримує автономію споживача

Джерело: сформовано автором.

В цифрову епоху недостатньо одного кращого образу, оскільки споживач щодня бачить сотні повідомлень, а довіра виникає лише тоді, коли слова, дії і сервіс збігаються. Разом із цим алгоритми підсилюють або послаблюють сприйняття архетипу, бо вони керують частотою контакту і тим, які історії людина бачить першими. Тому формування емоційної прив'язаності залежить від узгодженості трьох складових, а саме наративу, поведінки бренду і досвіду користування продуктом, включно з підтримкою та післяпродажною взаємодією. При таких умовах бренд має свідомо проектувати послідовність сигналів, від тону коротких повідомлень до принципів модерації спільноти, щоб архетип не розпадався на випадкові ролі. Відтак, постає завдання керувати не лише контентом, а й досвідом, який надає людині відчуття стабільності, визнання або натхнення на кожному кроці (табл. 2).

Коли архетип подається послідовно, у мозку споживача закріплюється "очікуваний сценарій", який зменшує когнітивні витрати на вибір, і людина відчуває комфорт від знайомості. Водночас повторювані позитивні емоції, наприклад відчуття підтримки, гордості, натх-

нення або свободи, стають підкріпленням, що підвищує ймовірність повернення до бренду. Разом із цим цифрова епоха робить особливо важливою соціальну складову, оскільки спільноти, підписки, лайки і репости створюють сигнал належності, і архетип задає, якою саме є ця спільнота, наприклад спільнота "людей, які зростають", або спільнота "людей, які творять". У таких умовах доречним є свідоме проектування ритуалів взаємодії, наприклад регулярних тематичних активностей, публічного визнання внеску учасників, сценаріїв співтворення контенту, що підкріплюють роль споживача в історії бренду (рис. 1).

Архетипи бренду у цифрову епоху виступають стабільним смисловим напрямом, який об'єднує комунікації, сервісну поведінку та користувацький досвід у різних каналах, завдяки чому підсилюється емоційна прив'язаність, зростає довіра і формується стійкіша лояльність, водночас ключовою умовою успіху є узгодженість декларованого архетипу з реальними діями бренду, інакше невідповідність швидко стає помітною у зовнішньому цифровому середовищі та провокує негативні оцінки.

Таблиця 2. Узгодження архетипу бренду з точками контакту у зовнішньому цифровому середовищі

Точка контакту	Як підтримувати архетип і нарощувати емоційну прив'язаність, з великою кількістю практичних деталей
Соціальні мережі і коментарі	Потрібна узгоджена лексика, темп реакції і манера відповіді, щоб бренд виглядав живим і послідовним. Для Турботливого важливо відповідати м'яко, з реальними підказками і без знецінення емоцій, для Героя важливо підкреслювати прогрес і підтримувати досягнення, для Мудреця важлива доказовість і коректність формулювань
Сайт і сторінки продукту	Архетип проявляється у структурі навігації, стилі пояснень, прозорості умов і способі подачі доказів. Якщо бренд позиціонується як Мудрець, то доречні чіткі відповіді на запитання, методологія, порівняння і логічна послідовність, якщо як Творець, то доречні варіанти персоналізації і приклади робіт спільноти
Мобільний застосунок і персоналізація	Рішення на базі застосованих цифрових технологій здатні підсилити архетип через індивідуальні сценарії, але лише за умов прозорих налаштувань і контролю з боку користувача. Для Дослідника доречні «маршрути» і добірки, для Героя доречні цілі і трекінг, для Турботливого доречні нагадування без нав'язливості і зрозумілі підказки
Чат підтримки і сервісні звернення	Саме тут архетип проходить перевірку на автентичність, оскільки емоції споживача не рідко загострені. Для Турботливого критично важливі емпатія, чіткі кроки і реальне вирішення, для Мудреця важливі пояснення причин і варіантів, для Бунтаря важлива чесність без бюрократичного тону
Відгуки, рейтинги, огляди	Бренд має працювати з відгуками як з діалогом, а не як з формальністю. Коректні публічні відповіді, подяка за критику, пропозиція рішень і відсутність агресії відображають зрілість архетипу
Електронні листи і месенджери	Тут важливі ритм, зміст і тон, оскільки надмірна частота знижує довіру, а надмірна формальність руйнує емоційність. Для Творця доречні добірки ідей, для Героя доречні персональні підсумки прогресу, для Турботливого доречні нагадування з користю і можливістю легко відмовитися

Джерело: сформовано автором.

Емоційна прив'язаність постає тоді, коли споживач бачить однаковий смисловий напрям бренду у зовнішньому цифровому середовищі, тобто у рекламі, публікаціях, відгуках, відповідях у коментарях, чаті підтримки, а також у політиках повернення і гарантій. Узгодженість означає, що тон комунікації, обіцянки цінності і реальна сервісна поведінка не суперечать одне одному, тому людина поступово накопичує довіру і відчуття передбачуваності. Разом із цим, у цифрову епоху будь-яка невідповідність швидко стає помітною, оскільки користувачі порівнюють досвід, поширюють скріншоти і формують колективні оцінки, тому саме послідовність архетипу переходить із рівня маркетингового образу у рівень практики взаємодії, яка підсилює відчуття близькості

Прив'язаність посилюється, коли бренд не просто інформує, а пропонує історію, з якою споживач може себе ототожнити, і ця історія має чіткі мотиви, цінності та символи, які повторюються і стають впізнаваними. У цифрових каналах такий наратив проявляється у коротких форматах, наприклад у серіях дописів, відео, візуальних метафорах, слоганах, а також у тому, як бренд пояснює свою позицію у значущих темах. Водночас важливо, щоб символи не виглядали штучно, оскільки споживачі не рідко розпізнають маніпуляцію, тому емоційна значущість народжується з автентичності, тобто зі збігу між тим, що бренд демонструє, і тим, як він реально діє, формуючи стійке відчуття сенсу і «свого» простору

Персоналізація у цифрову епоху може надавати сильний імпульс емоційній прив'язаності, якщо вона сприймається як допомога, яка економить час, знижує напругу вибору і підкреслює індивідуальність користувача

У цифрову епоху прив'язаність не рідко посилюється через спільноти навколо бренду, де люди обмінюються досвідом, отримують визнання, спостерігають за успіхами інших і підтверджують власну ідентичність. Якщо бренд створює простір взаємодії, у якому правила, модерація і культура спілкування відповідають архетипу, то споживач відчуває не лише симпатію до продукту, а і приналежність до групи, що підсилює лояльність

Рис. 1. Ключові параметри формування емоційної прив'язаності у поведінці споживачів в цифрову епоху

Джерело: сформовано автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Споживачі коментують, створюють контент, обговорюють досвід у спільнотах, порівнюють цінності компаній, а також очікують автентичності, прозорості та людського тону комунікації. У таких умовах архетип, як основа наративу бренду, допомагає узгодити поведінку компанії у внутрішньому цифровому середовищі, наприклад у сервісних стандартах та сценаріях підтримки, із зовнішнім цифровим середовищем, наприклад у рекламі, публічних позиціях, роботі з репутацією. Разом із цим виникають нові ризики, коли невідповідність архетипного образу ре-

альним діям швидко стає помітною, а негативні реакції поширюються лавиноподібно.

Література:

1. Момотков І. Нейромаркетинг в основі маркетингових рішень. Нове бачення поведінки клієнтів. Випуск 9, 2025. Український економічний часопис. С. 84—89.
2. Бойко І., Скригун Н. Трансформація бренд-архетипів від монообразу до багатоархетипної стратегії емоційного залучення споживачів. 2025. Бренд комунікації, проблеми та рішення. С. 48—50.
3. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Шегинська А.І. Адаптивні стратегії розвитку підприємств мало-

го та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. "Актуальні питання у сучасній науці: журнал. 2026. № 1 (43) 2026. С. 77—87.

4. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодруку, 2020. 276 с.

5. Барков І. Практики маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду в медіакомпаніях. № 83, 2025. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. С. 229—235.

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

7. Горбаль Н., Ревуцька О. Емоційний маркетинг. Особливості та перспективи застосування в умовах війни в Україні. № 1 (13), 2025. Менеджмент та підприємництво в Україні, етапи становлення та проблеми розвитку. С. 152—163.

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

9. Пархоменко І. Концепція архетипів у формуванні бренду музичного виконавця. Випуск 49, 2024. Українська культура, минуле, сучасне, шляхи розвитку. С. 206—211.

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

References:

1. Momotkov, I. (2025), "Neuromarketing as the basis of marketing decisions. A new vision of customer behavior", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 9, pp. 84—89.

2. Boiko, I., & Skryhun, N. (2025), "Transformation of brand archetypes from a mono-image to a multi-archetypal strategy of emotional consumer engagement", *Brend komunikatsii, problemy ta rishennia*, pp. 48—50.

3. Zhyvko, Z. B., Kukharska, L. V., & Shehynska, A. I. (2026), "Adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises under digital transformation", *Aktualni pytannia u suchasnyy nautsi*, vol. 1 (43), pp. 77—87.

4. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network

economy mechanism at enterprises], *Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine*.

5. Barkov, I. (2025), "Marketing management practices of consumer brand loyalty in media companies", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, vol. 83, pp. 229—235.

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

7. Horbal, N., & Revutska, O. (2025), "Emotional marketing. Features and prospects of application under wartime conditions in Ukraine", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (13), pp. 152—163.

8. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201. DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).

9. Parkhomenko, I. (2024), "The concept of archetypes in forming the brand of a music performer", *Ukrainska kultura, mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, vol. 49, pp. 206—211.

10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Процеженовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 339.138

Н. М. Васильців,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національного університету "Львівська політехніка", Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4127-2163>

О. П. Карпій,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національного університету "Львівська політехніка", Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4133-1936>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.134

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ВЛАСНОЇ РЕПУТАЦІЇ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ

N. Vasylytsiv,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing
and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

O. Karpil,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing
and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

CUSTOMER SERVICE MARKETING POLICY AND IMPROVING ONE'S OWN REPUTATION THROUGH A DIGITAL MANAGEMENT SYSTEM

Мета дослідження полягає у розкритті механізмів, за допомогою яких сервісна маркетингова політика та система управління на базі застосованих цифрових технологій підвищують репутацію бренду і лояльність клієнтів. Об'єктом дослідження являється процес обслуговування клієнтів і керування репутацією компанії в умовах використання цифрових інструментів та технологій на базі штучного інтелекту. В статті розглянуто маркетингову політику обслуговування клієнтів як системний інструмент підвищення репутації бренду через впровадження системи управління на базі застосованих цифрових технологій. Обґрунтовано, що сервісна взаємодія формує довіру швидше, ніж рекламні повідомлення, оскільки клієнт оцінює прозорість правил, швидкість реакції, послідовність рішень та справедливості відновлення сервісу після помилок. Показано, що цифрове управління забезпечує єдину історію контактів, стандартизацію відповідей, контроль строків виконання, а також узгодженість комунікацій у різних каналах, що зменшує кількість повторних звернень і конфліктів у зовнішньому середовищі. Окрему увагу приділено сегментації клієнтів за очікуваннями щодо швидкості сервісу та персоналізації, оскільки різні групи по-різному реагують на затримки, помилки і формат комунікації. Разом із цим описано роль бази знань, навчання персоналу та контролю якості, які забезпечують однакові відповіді і знижують ризик суперечностей у консультаціях.

Customer service marketing policy is emerging as one of the key topics for business in conditions of high competition and growing consumer expectations in the external environment, where service quality is assessed almost instantly through reviews, social networks and public ratings. The purpose of the study is to reveal the mechanisms by which service marketing policy and a management system based on applied digital technologies increase brand reputation and customer loyalty. The object of the study is the process of customer service and company reputation management in the context of the use of digital tools and technologies based on artificial intelligence. The article examines customer service marketing

policy as a systemic tool for improving brand reputation through the implementation of a management system based on applied digital technologies. It is substantiated that service interaction builds trust faster than advertising messages, since the client evaluates the transparency of rules, speed of reaction, consistency of decisions and fairness of service recovery after errors. It is shown that digital management provides a single history of contacts, standardization of responses, control of execution times, as well as consistency of communications in different channels, which reduces the number of repeated appeals and conflicts in the external environment. Special attention is paid to segmenting customers by expectations regarding the speed of service and personalization, since different groups react differently to delays, errors and communication format. At the same time, the role of the knowledge base, staff training and quality control is described, which ensure the same answers and reduce the risk of contradictions in consultations. The client often compares not only the product, but also the speed of response, the tone of communication, the transparency of the conditions, the convenience of returns, as well as the company's willingness to admit mistakes and correct them.

Ключові слова: маркетингова політика, обслуговування клієнтів, репутація бренду, система управління на базі застосованих цифрових технологій, технології на базі штучного інтелекту, моніторинг відгуків, лояльність клієнтів, персоналізація сервісу.

Key words: marketing policy, customer service, brand reputation, management system based on applied digital technologies, technologies based on artificial intelligence, feedback monitoring, customer loyalty, personalization of service.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Маркетингова політика обслуговування клієнтів постає однією з ключових тем для бізнесу в умовах високої конкуренції та зростання очікувань споживачів у зовнішньому середовищі, де якість сервісу оцінюється майже миттєво через відгуки, соціальні мережі та публічні рейтинги. Клієнт не рідко порівнює не лише продукт, а й швидкість реакції, тон комунікації, прозорість умов, зручність повернення, а також готовність компанії визнавати помилки і виправляти їх. У таких умовах маркетингова політика сервісу має забезпечувати формування підґрунтя довіри, стабільний напрям взаємодії з аудиторією та єдині стандарти на всіх точках контакту. Система управління на базі застосованих цифрових технологій надає можливість поєднати дані про звернення, історію покупок, канали комунікації та результати опитувань у цілісну картину, щоб рішення ухвалювались швидше і точніше. Водночас цифрове управління дає змогу зменшити розрив між обіцянками бренду і реальним досвідом клієнта, адже сервісні процеси стають керованими, прозорими та відтворюваними навіть при масштабуванні.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у розкритті механізмів, за допомогою яких сервісна маркетингова політика та система управління на базі застосованих цифрових технологій підвищують репутацію бренду і лояльність клієнтів. Об'єктом дослідження являється процес обслуговування клієнтів і керування репутацією компанії в умовах використання цифрових інструментів та технологій на базі штучного інтелекту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних дослідженнях маркетингової політики обслуговування клієнтів та підвищення репутації через систему управління на базі застосованих цифрових технологій ключовою постає теза про те, що сервісний досвід клієнта безпосередньо формує довіру до бренду у зовнішньому середовищі, а отже впливає на повторні покупки, готовність рекомендувати та стійкість компанії до репутаційних ризиків [1–10]. Наприклад, О. Я. Кобилюх [1] акцентує увагу на можливостях використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами, Customer Relationship Management, а також

Таблиця 1. Складові маркетингової політики обслуговування клієнтів та їх практичний зміст

Складова	Як реалізується у щоденному сервісі	Маркетинговий ефект для бренду і продажів
Обіцянка бренду, перекладена у стандарти сервісу	Компанія описує, якою має бути взаємодія, якими словами комунікувати, які строки відповіді є прийнятними, як діяти при затримках або дефектах, як ескалювати складні випадки, щоб клієнт не рідко не повторював одну і ту саму інформацію	Клієнт отримує підтвердження, що бренд надає не лише продукт, а й передбачуваний досвід, що підвищує довіру, повторні покупки і готовність рекомендувати, а також зменшує чутливість до ціни у порівнянні з конкурентами
Управління клієнтськими очікуваннями у кожному каналі	На сайті, у повідомленнях, у телефонній підтримці та у пунктах видачі озвучуються однакові правила, клієнту одразу повідомляють реалістичний строк вирішення, разом із цим пояснюють наступні кроки і відповідальну сторону, щоб зменшити тривожність	Знижується кількість конфліктів, підвищується оцінка прозорості, бренд виглядає надійним, клієнти охочіше погоджуються на альтернативи, наприклад заміну або перенесення доставки
Політика відновлення сервісу після помилок	Компанія заздалегідь визначає, як компенсувати незручності, які рішення може ухвалювати оператор без довгих погоджень, як вибачитися і що повідомляти клієнту, щоб він бачив справедливість і контроль	Помилка не руйнує репутацію, а стає моментом правди, клієнт відчуває турботу, зростає ймовірність збереження клієнта і позитивних відгуків про те, як проблему вирішили
Управління знаннями і єдині відповіді	Створюється база знань для працівників і для клієнтів, відповіді оновлюються після змін у товарах, тарифах, доставці, гарантіях, при такого роду умовах нові працівники швидше навчаються і відповідають однаково	Зменшуються помилки у консультаціях, зростає довіра до компетентності, клієнт швидше отримує рішення, витрати на підтримку знижуються без погіршення якості
Програма лояльності, персоналізація і післяпродажний супровід	Компанія враховує історію взаємодії, пропонує релевантні рекомендації, нагадує про сервісні інтервали, перевіряє задоволеність після вирішення звернення, водночас не нав'язує комунікацію і поважає вибір клієнта	Підвищується довгочасна цінність клієнта, зростає частка повторних покупок, бренд асоціюється з турботою, формується спільнота прихильників

Джерело: сформовано авторами.

платформ даних про клієнтів, Customer Data Platform, для побудови клієнтоорієнтованих рішень у бізнесі. Питання репутації підприємства в цифрових каналах розкривають Т. Козар і Н. Глинський [2], які розглядають управління репутацією у соціальних мережах як окремий напрям організаційних дій і комунікацій. Д. Терехов [3] зазначає, що управління онлайн-репутацією підприємства потребує використання інструментів контент-маркетингу як засобу формування довіри та підтримки позитивного інформаційного фону.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингова політика обслуговування клієнтів являється не просто набором правил для контактного центру, а цілісним підходом до того, як компанія формує очікування, як

виконує обіцянку бренду і як перетворює кожен взаємодію на підґрунтя лояльності. У зовнішньому середовищі клієнт оцінює сервіс так само прискіпливо, як і продукт, тому важливими постають швидкість відповіді, зрозумілість умов, зручність самообслуговування, емпатія у складних ситуаціях, а також передбачуваність результату для клієнта. Такий підхід вимагає узгодження маркетингу, продажів, сервісу, логістики та фінансів, щоб клієнт бачив один напрям комунікації у всіх каналах. Водночас політика сервісу має бути пов'язана з сегментацією, адже різні групи клієнтів очікують різного рівня персоналізації, різних сценаріїв підтримки та різних аргументів довіри, а отже і різних стандартів взаємодії, які все одно залишаються єдиними за баченням і цінностями бренду (табл. 1).

Система управління на базі застосованих цифрових технологій робить маркетингову політику сервісу керованою, оскільки переводить стандарти і обіцянки у конкретні процеси, ролі, маршрути звернень і контроль виконання. Так, це дає змогу бачити повну історію клієнта, об'єднувати звернення з різних каналів, фіксувати причини проблем, керувати пріоритетами, а також забезпечувати однакові правила взаємодії для всієї команди у внутрішньому середовищі. Разом із цим цифрове управління надає інструменти для швидкої реакції у зовнішньому середовищі, коли негативний відгук або публічний коментар вимагає не лише відповіді, а й реального вирішення проблеми з подальшим підтвердженням. Важливо, що технології на базі штучного інтелекту можуть посилювати цей підхід через автоматизацію типових запитів, інтелектуальне сортування звернень, підказки для операторів і аналіз настроїв у текстах, але лише за умови прозорих правил, захисту даних і зрозумілої відповідальності людини за кінцеве рішення (табл. 2).

Репутація у зовнішньому середовищі формується не рекламними заявами, а повторюваними доказами якості сервісу, які клієнти бачать у відгуках, коментарях і рекомендаціях знайомих. Відтак, це означає, що політика обслуговування має включати управління репутацією як процес, де є моніторинг сигналів, аналіз причин, коригувальні дії, комунікація результатів і повторна оцінка. Водночас важливо розуміти, що робота з репутацією не рідко починається з виправлення внутрішніх причин, наприклад нестабільної доставки, дефектів у партіях товару, плутанини у гарантійних умовах, а вже потім переходить до публічних відповідей. Разом із цим системна робота з репутацією включає формування тону бренду, єдині правила відповіді на негатив, відпрацювання кризових сценаріїв, а також культуру поваги до клієнта, де вибачення супроводжується конкретним рішенням (рис. 1).

Маркетингова політика обслуговування клієнтів постає центральною складовою конкурентоспроможності, оскільки саме сервісний досвід перетворює разову покуп-

Таблиця 2. Архітектура системи управління на базі застосованих цифрових технологій для сервісу і репутації

Модуль або напрям	Які дані і інтеграції потрібні	Як використовується у роботі з клієнтами
Система управління взаємовідносинами з клієнтами, Pustomer Relationship Management	Профіль клієнта, історія покупок, канали контактів, статуси замовлень, звернення, погодження на комунікації, зв'язок із бухгалтерськими документами і доставкою	Оператор бачить контекст, звернення не починається з нуля, пропозиції стають релевантними, клієнт отримує персоналізовані сценарії підтримки, разом із цим зменшується кількість помилок через ручне введення
Система управління зверненнями і чергами	Категоризація запитів, правила пріоритизації, шаблони відповідей, маршрути ескалації, інтеграції з електронною поштою, месенджерами, телефоном, сайтом	Звернення потрапляє до відповідальної команди, строки контролюються, клієнта інформують про прогрес, при такого роду умовах повторні звернення зменшуються, а складні випадки не губляться
Моніторинг відгуків і публічних згадок	Платформи з відгуками, соціальні мережі, пошукові сервіси, форуми, медіа, інтеграція з базою звернень, щоб пов'язати публічний сигнал з реальним кейсом	Команда бачить, де саме формується негатив, відповідає узгоджено, переводить публічний конфлікт у приватний канал для вирішення, водночас фіксує причини, щоб не повторювати проблему
Автоматизація і технології на базі штучного інтелекту	База знань, історія звернень, типові сценарії, правила безпеки, журнали дій, контроль якості відповідей, прозорі політики обробки даних	Чат або голосовий помічник закриває прості питання, оператор отримує підказки, звернення сортуються за терміновістю, водночас складні рішення залишаються за людиною, щоб уникнути помилок

Джерело: сформовано авторами.

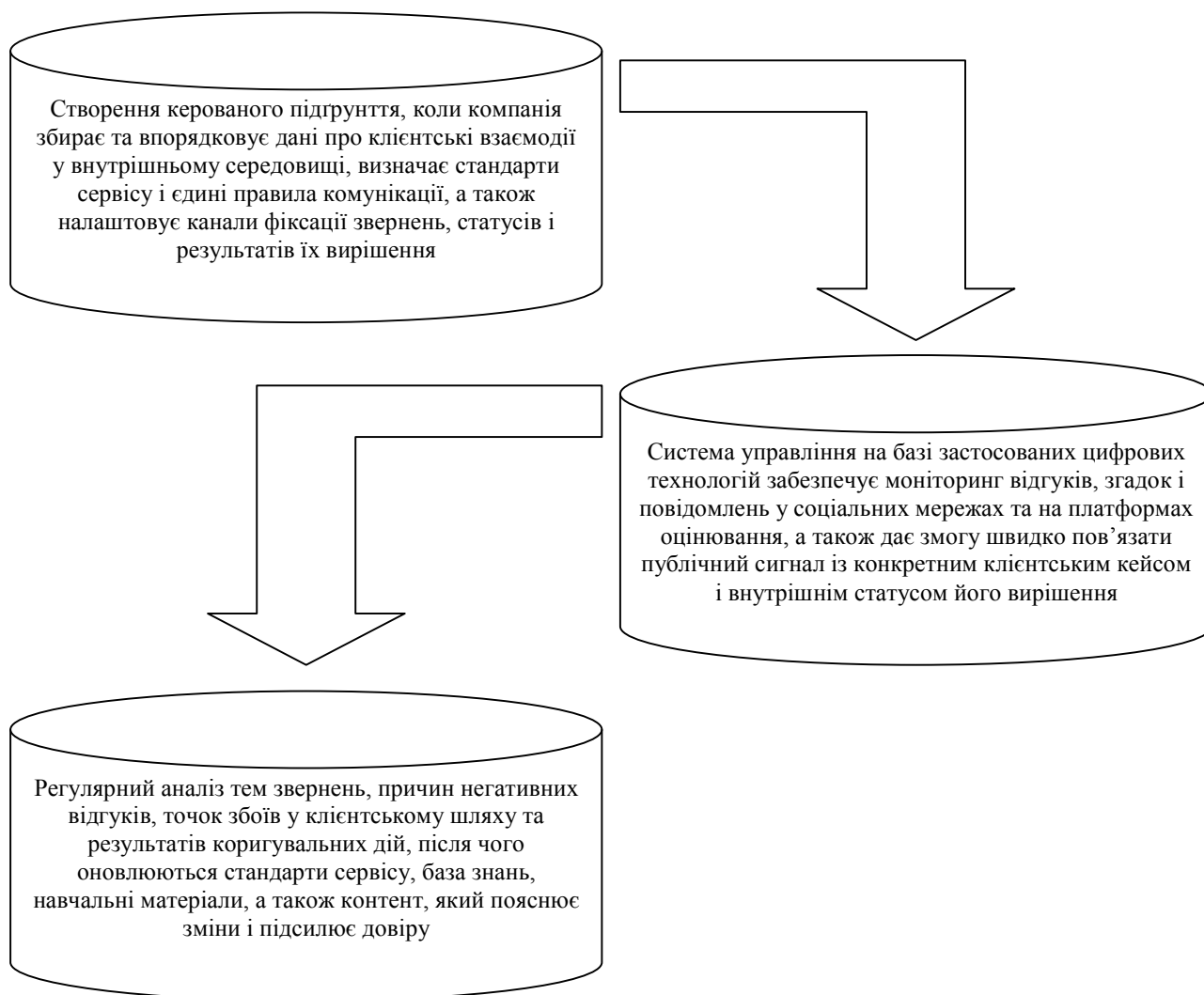


Рис. 1. Етапи підвищення власної репутації через систему цифрового управління

Джерело: сформовано авторами.

ку на довіру, лояльність і готовність рекомендувати бренд, а система управління на базі застосованих цифрових технологій надає можливість зробити сервіс послідовним, прозорим і керованим у внутрішньому середовищі та водночас швидко реагувати на сигнали у зовнішньому середовищі, включно з відгуками і публічними згадками, разом із цим технології на базі штучного інтелекту підсилюють аналітику і швидкість, але потребують етичних правил і людського контролю, щоб репутаційні переваги залишалися стійкими.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підвищення власної репутації через систему цифрового управління являється кри-

тично важливим, оскільки репутація сьогодні формується не стільки рекламними повідомленнями, скільки послідовністю дій, які клієнт бачить і може перевірити. Рішення на базі застосованих цифрових технологій дозволяють організувати безперервний цикл роботи з репутацією, який охоплює моніторинг відгуків, аналіз причин незадоволеності, пріоритизацію змін, контроль виконання та повторну оцінку результату. Так, це підсилює здатність компанії діяти проактивно, попереджати кризові ситуації, швидко відповідати на негатив, а також підкріплювати позитивний досвід персоналізованими пропозиціями та турботою після покупки. Технології на базі штучного інтелекту додатково надають інструменти для автоматизації рутинних звернень, прогнозування ймовірності відтоку, підка-

зок для операторів, а також аналізу на-
строїв у текстах і повідомленнях, що підви-
щує узгодженість комунікацій і якість сер-
вісу.

Література:

1. Кобиліух О. Я. Використання CRM— і CDP-технологій для побудови ефективних клієнтоорієнтованих рішень у бізнесі. № 1 (13), 2025. Менеджмент та підприємництво в Україні, етапи становлення та проблеми розвитку. С. 164—175.

2. Козар Т., Глинський Н. Управління ре-
путацією підприємства в соціальних мере-
жах. Випуск 30, 2024. Академічні візії. С. 1—
10.

3. Терехов Д. Управління онлайн-репута-
цією підприємства з використанням сучасних
інструментів контент-маркетингу. № 1 (48),
2024. Сталий розвиток економіки. С. 201—
205.

4. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування
механізму мережевої економіки на підприєм-
ствах: монографія. Чернівці: Технодруk, 2020.
276 с.

5. Беляєва Н. Є., Калениченко Р. А., Те-
лебенєва Є. О. Особливості формування і
збереження ділової репутації в онлайн-се-
редовищі. № 2 (78), 2024. Вісник Національ-
ного університету оборони України. С. 24—
31.

6. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О.
Клієнтоорієнтованість організації як соціаль-
но-економічна категорія. № 6, 2019. Бізнес
Інформ. С. 246—251.

7. Гірна О. Б., Іваницький Р. Я., Маляр Р. В.
Особливості імплементації CRM-систем у про-
цеси обслуговування клієнтів на ринку авто-
мобілів. № 200, 2025. Економічний простір.
С. 136—143.

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

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В.
Трудова міграція як зовнішня загроза для кад-
рової 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)

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові
аспекти управління персоналом в умовах
гіпердинамічного зовнішнього середовища.
№ 9 (Вип.37), 2024. Наукові інновації та пе-
редові 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)

[doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

References:

1. Kobylukh, O. Ya. (2025), "Use of CRM and CDP technologies for building effective customer-oriented solutions in business", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (13), pp. 164—175.

2. Kozar, T., & Hlynskyi, N. (2024), "Enterprise reputation management in social networks", *Akademichni vizii*, vol. 30, pp. 1—10.

3. Terekhov, D. (2024), "Managing the online reputation of an enterprise using modern content marketing tools", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 201—205.

4. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh [Formation of a network economy mechanism at enterprises]*, Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.

5. Bieliaieva, N. Ye., Kalenychenko, R. A., & Telebenieva, Ye. O. (2024), "Features of forming and maintaining business reputation in an online environment", *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 2 (78), pp. 24—31.

6. Kovalevskyi, V. O., & Yushkevych, O. O. (2019), "Customer orientation of an organization as a socio-economic category", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 246—251.

7. Hirna, O. B., Ivanytskyi, R. Ya., & Ma-
liar, R. V. (2025), "Features of implementing CRM systems into customer service processes in the automobile market", *Ekonomichniy prostir*, vol. 200, pp. 136—143.

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

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

10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Прорецензовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 339.5

С. М. Синиця,

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

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

Івано-Франківськ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3807-2273>

О. М. Дюк,

доктор філософії з менеджменту,

доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

Івано-Франківськ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5819-144X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.140

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГАЛУЗІ ІТ В РОЗШИРЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

S. Synytsia,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

O. Diuk,

PhD of Philosophy in Management,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

TRANSFORMATION OF THE IT INDUSTRY IN THE EXPANSION OF INTERNATIONAL TRADE

Мета дослідження полягає у розкритті механізмів, через які трансформація галузі інформаційних технологій забезпечує розширення міжнародної торгівлі товарами та послугами, а також у формуванні практичних рекомендацій для бізнесу і державних органів влади. Об'єктом дослідження є процеси міжнародної торгівлі та пов'язані з ними технологічні і організаційні зміни, що виникають під впливом трансформації галузі інформаційних технологій. Дослідження присвячене аналізу того, як трансформація галузі інформаційних технологій розширює міжнародну торгівлю товарами та послугами через платформізацію збуту, хмарну інтеграцію бізнес процесів, фінансові технології, аналітику даних і технології на базі штучного інтелекту. У роботі узагальнено механізми зниження транзакційних витрат, прискорення укладання контрактів, підвищення прозорості ланцюгів постачання та зростання ролі цифрової довіри між контрагентами у зовнішньому середовищі. Показано, що найбільший ефект забезпечують рішення на базі застосованих цифрових технологій, які поєднують управління продажами, платежами, митними документами, логістикою, цифровою ідентифікацією, електронним підписом і післяпродажним сервісом у єдиному потоці даних, що надає можливість швидко масштабуватися на кілька ринків. Окремо обгрунтовано, що конкурентність експорту послуг підсилюється тоді, коли підприємство здатне забезпечити стандарт якості сервісу, прозорі умови обслуговування і доказовість виконання зобов'язань у цифровому форматі.

The transformation of the information technology industry is becoming one of the key prerequisites for the expansion of international trade, as it changes the very mechanisms of finding partners, concluding contracts, organizing supplies and after-sales service. At the same time, the development of cloud services, e-commerce, financial technologies, data analytics tools and solutions based on applied digital technologies significantly reduces transaction costs, accelerates information exchange and increases transparency of interaction between companies from different countries. The aim of the study is to reveal the mechanisms through which the transformation of the information technology industry ensures the expansion of international trade in goods and services, as well as to formulate practical recommendations for business



and government authorities. The object of the study is the processes of international trade and the related technological and organizational changes that arise under the influence of the transformation of the information technology industry. The study is devoted to the analysis of how the transformation of the information technology industry expands international trade in goods and services through sales platformization, cloud integration of business processes, financial technologies, data analytics and technologies based on artificial intelligence. The work summarizes the mechanisms for reducing transaction costs, accelerating the conclusion of contracts, increasing the transparency of supply chains and increasing the role of digital trust between counterparties in the external environment. It is shown that the greatest effect is provided by solutions based on applied digital technologies that combine sales management, payments, customs documents, logistics, digital identification, electronic signature and after-sales service in a single data flow, which provides the opportunity to quickly scale to several markets. It is separately substantiated that the competitiveness of service exports is enhanced when the enterprise is able to provide a standard of service quality, transparent terms of service and demonstrable fulfillment of obligations in digital format.

Ключові слова: Міжнародна торгівля, галузь інформаційних технологій, платформізація, хмарні сервіси, фінансові технології.

Key words: International trade, information technology industry, platformization, cloud services, financial technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація галузі інформаційних технологій стає однією з ключових передумов розширення міжнародної торгівлі, оскільки змінює самі механізми пошуку партнерів, укладання контрактів, організації постачання та післяпродажного обслуговування. Разом із цим розвиток хмарних сервісів, електронної комерції, фінансових технологій, інструментів аналітики даних і рішень на базі застосованих цифрових технологій істотно знижує транзакційні витрати, прискорює обмін інформацією та підвищує прозорість взаємодії між компаніями з різних країн. У таких умовах не рідко навіть невеликі підприємства отримують доступ до іноземних ринків через маркетплейси, системи електронних платежів, цифрові канали маркетингу та сервіси управління ланцюгами постачання. Відтак, це підсилює торгівлю послугами, включно з розробкою програмного забезпечення, консалтингом, дизайном, підтримкою клієнтів, а також відкриває нові формати співпраці, коли відстань і часові пояси перестають бути вирішальним бар'єром для експорту та імпорту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних наукових публікаціях тема трансформації галузі інформаційних технологій у розширенні міжнародної торгівлі розкривається через поєднання двох взаємопов'язаних напрямів, які охоплюють цифровізацію зовнішньоторгівельних процесів та розвиток сектору інформаційних технологій як джерела експорту послуг і компетенцій [1–10]. Наприклад, К. Антонюк, М. Ситніков, А. Шатало-

ва [1] акцентують увагу на тому, що цифровізація здатна формувати підґрунття для поглиблення зовнішньоторгівельних відносин нашої країни з країнами Європейського Союзу через прискорення обміну інформацією, підвищення прозорості процедур та полегшення взаємодії між контрагентами. Суттєвий внесок у розуміння сервісної складової міжнародної торгівлі роблять І. Власенко та С. Сіренко [2], які розглядають зовнішню торгівлю послугами між нашою країною та країнами Європейського Союзу, окреслюючи проблеми та перспективи такого напрямку. Більш широкий, глобальний кут зору пропонує П. Шилепницький [3], який обґрунтовує цифровізацію світової торгівлі як умову підтримання її конкурентоспроможності. Г. Лучко [4] зазначає, що тенденції розвитку сектору інформаційних технологій слід розглядати у зв'язку зі змінами попиту, кадровим потенціалом, інвестиційними очікуваннями та конкурентним позиціонуванням на зовнішніх ринках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у розкритті механізмів, через які трансформація галузі інформаційних технологій забезпечує розширення міжнародної торгівлі товарами та послугами, а також у формуванні практичних рекомендацій для бізнесу і державних органів влади. Об'єктом дослідження є процеси міжнародної торгівлі та пов'язані з ними технологічні і організаційні зміни, що виникають під впливом трансформації галузі інформаційних технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація галузі інформаційних технологій розширює міжнародну торгівлю через те, що торговельні операції дедалі більше переходять у середовище платформ, хмарних сервісів і інтегрованих бізнес систем. Разом із цим компанії отримують можливість швидко виходити на зовнішні ринки завдяки маркетплейсам, інструментам таргетованого просування, електронним каталогам і сервісам, які підтримують багатомовність, мультивалютні

розрахунки та автоматизоване формування комерційних пропозицій. Водночас суттєво змінюється структура експорту та імпорту, адже зростає частка послуг, які можна надавати дистанційно, зокрема розробка програмного забезпечення, підтримка клієнтів, аналітика даних, дизайн, інженерні та освітні послуги. У таких умовах постає нова роль даних, оскільки вони стають ресурсом для точнішого прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і скорочення часу від першого контакту до поставки (табл. 1).

Таблиця 1. Технологічні складові, які забезпечують розширення міжнародної торгівлі через трансформацію галузі інформаційних технологій

Складова	Як саме вона працює у міжнародній торгівлі	Який ефект вона надає бізнесу
Платформи електронної комерції та маркетплейси	Платформи зв'язують продавців і покупців з різних країн у єдиному зовнішньому середовищі, забезпечують вітрини товарів, рейтинги, відгуки, інструменти комунікації та стандартизовані процедури оформлення замовлень. Разом із цим вони дають доступ до готової аудиторії та допомагають знижувати бар'єри входу на нові ринки.	Бізнес отримує швидший старт експорту, ширшу географію продажів і прогнозованіший потік замовлень. Водночас посилюється залежність від правил платформ, комісій та вимог до контенту і сервісу.
Хмарні сервіси та інтеграція систем	Хмарні сервіси забезпечують віддалений доступ до управління продажами, запасами, фінансами та взаємодією з клієнтами, а інтеграції через прикладні програмні інтерфейси поєднують магазини, склад, логістику та бухгалтерію в єдиний напрям даних. У таких умовах працівники та партнери працюють синхронно, навіть якщо знаходяться у різних країнах.	Компанія швидше масштабується і не рідко знижує витрати на інфраструктуру, оскільки сплачує за використання сервісів, а не за надлишкові потужності. Разом із цим підвищуються вимоги до управління доступами, резервного копіювання та захисту даних.
Фінансові технології та електронні платежі	Платіжні шлюзи, електронні гарантії та сервіси валютної конвертації забезпечують швидші розрахунки між країнами, підтримують повторювані платежі, повернення коштів і інструменти протидії шахрайству. Водночас вони інтегруються з обліком і дозволяють будувати прозору історію транзакцій для аудиту та комплаєнсу.	Бізнес отримує прискорення оборотності коштів і кращий клієнтський досвід, оскільки оплата відбувається зручніше. Разом із цим зростає залежність від правил платіжних провайдерів, а також від вимог регуляторів щодо ідентифікації клієнтів і протидії відмиванню коштів.
Аналітика даних і прогнозування попиту	Аналітика об'єднує дані продажів, поведінки клієнтів, сезонності, логістичних термінів та цін конкурентів, після чого формує сценарії попиту для різних країн і сегментів. Разом із цим використовується оцінювання ефективності каналів просування, щоб перерозподіляти бюджети на ті ринки, де конверсія є вищою.	Компанія точніше планує запаси, знижує втрати від надлишкових залишків і швидше адаптує ціни та асортимент. Водночас якість результатів залежить від якості даних і дисципліни їх ведення у внутрішньому середовищі.
Технології на базі штучного інтелекту	Технології на базі штучного інтелекту використовуються для автоматизованого перекладу та локалізації контенту, рекомендацій товарів, чат підтримки, виявлення шахрайства, оптимізації ставок у рекламі та підготовки персоналізованих комерційних пропозицій. Водночас вони можуть аналізувати ризики постачання та підказувати альтернативні маршрути або постачальників.	Бізнес надає швидший сервіс і не рідко підвищує продажі завдяки точнішому таргетингу та персоналізації. Разом із цим зростає відповідальність за прозорість моделей, захист персональних даних і уникнення дискримінаційних рішень у автоматизованих процесах.

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 2. Як трансформація галузі інформаційних технологій змінює етапи міжнародної торгівлі від пошуку ринку до виконання контракту

Етап торгівлі	Інструменти та дані, які використовуються	Які зміни відбуваються у практиці компаній
Пошук ринку та сегментація попиту	Веб аналітика, дані маркетплейсів, інструменти соціального моніторингу, дослідження ключових запитів, дані про ціни та наявність конкурентів. Разом із цим використовується прогнозування попиту на основі сезонності та подієвих факторів	Компанія швидше визначає країни з найкращим потенціалом і формує локальні пропозиції, зважаючи на культурні особливості та платоспроможність. Водночас зростає потреба у відповідальній роботі з даними та коректному тлумаченні аналітики
Переговори, комерційна пропозиція, контракт	Системи управління взаєминами з клієнтами, електронний підпис, шаблони контрактів, спільні простори для погодження умов, контроль версій документів. Разом із цим застосовуються інструменти перевірки контрагентів	Узгодження умов відбувається швидше, а історія домовленостей є прозорою для сторін. Водночас підвищуються вимоги до юридичної коректності електронних підписів у різних юрисдикціях і до збереження доказів комунікації
Оплата, валютні операції, фінансовий контроль	Платіжні платформи, автоматизована інвойсинг система, контроль лімітів, механізми виявлення підозрілих операцій, інтеграція з обліком і банківськими виписками.	Розрахунки прискорюються, а фінансовий контроль стає системнішим, оскільки дані зводяться у єдиному форматі. Разом із цим зростає складність комплаєнсу і необхідність дотримуватися вимог щодо ідентифікації клієнтів.
Логістика, митне оформлення, документи	Сервіси відстеження вантажів, електронні накладні, цифрові сертифікати, інтеграція з перевізниками, планування маршрутів, управління складом і запасами	Поставка стає керованішою, зменшується кількість помилок у документах і простіше прогнозувати дату прибуття. Водночас залежність від сумісності форматів і від кіберстійкості систем стає більш помітною
Післяпродажний сервіс і повторні продажі	Омніканальна підтримка, бази знань, чат боти на базі технологій штучного інтелекту, системи обробки звернень, аналіз причин повернень та рекламаций	Компанія надає швидший сервіс незалежно від країни клієнта, підвищує лояльність і збирає дані для поліпшення продукту. Разом із цим зростають вимоги до локалізації сервісу, захисту персональних даних і прозорості автоматизованих відповідей

Джерело: сформовано авторами.

Системи управління ресурсами підприємства, складські модулі, сервіси відстеження вантажів і електронний документообіг створюють єдиний потік даних, що дозволяє бачити статус замовлення у реальному часі та швидко реагувати на затримки. Водночас цифровізація митних процедур і стандартизація електронних документів скорочують терміни оформлення і знижують ризик помилок у деклараціях, сертифікатах походження та супровідних документах. Разом із цим зростає роль кібербезпеки, тому що атака на логістичну або платіжну інфраструктуру здатна зупинити поставки і спричинити фінансові втрати. При такого роду умовах компанії переходять від інтуїтивного управління до управління на базі даних, де ключовою стає узгодженість про-

цесів у внутрішньому середовищі та сумісність зі стандартами партнерів у зовнішньому середовищі (табл. 2).

Технологічне прискорення одночасно формує нові бар'єри у міжнародній торгівлі, зокрема регуляторні, безпекові та інфраструктурні. У зовнішньому середовищі не рідко виникає фрагментація правил щодо обігу даних, вимог до приватності, локалізації серверів, оподаткування цифрових послуг і процедур кіберінцидент репортування, а це ускладнює масштабування бізнес моделей на кілька ринків. Внутрішнє середовище компаній також змінюється, оскільки потрібні нові компетенції, від управління продуктом і даними до юридичної підтримки комплаєнсу та операційної кібербезпеки. Разом із цим зростає залежність від критичної

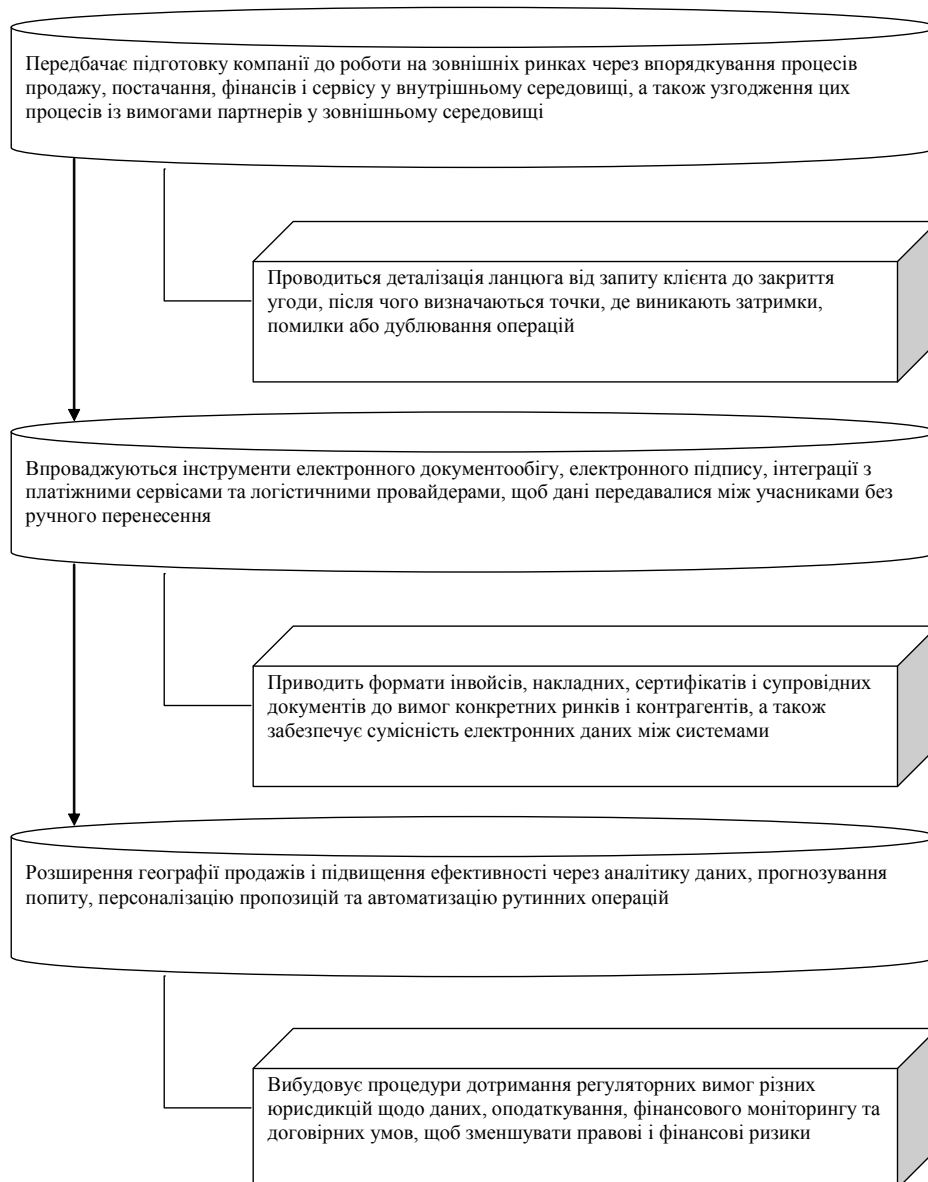


Рис. 1. Процес трансформації галузі ІТ в розширенні міжнародної торгівлі

Джерело: сформовано авторами.

інфраструктури, зокрема від каналів зв'язку, дата центрів, платіжних провайдерів і логістичних агрегаторів, тому стійкість постачання та наявність планів безперервності бізнесу стають практично обов'язковими (рис. 1).

Трансформація галузі інформаційних технологій постає визначальним чинником розширення міжнародної торгівлі, оскільки надає бізнесу можливість швидше виходити на зовнішні ринки, зменшувати транзакційні витрати, забезпечувати прозорість ланцюгів постачання та підвищувати рівень довіри між контрагентами через інтегровані платформи, хмарні сервіси, фінансові технології, аналітику даних і технології на базі штучного інтелекту, водночас стійкий ефект потребує системного управління якістю даних, кіберстійкістю,

сумісністю стандартів і адаптацією до регуляторних вимог у різних юрисдикціях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку слід врахувати, що глобальна конкуренція дедалі більше переміщується у площину швидкості інновацій, захисту даних, кібербезпеки та здатності бізнесу масштабуватися на зовнішніх ринках. Технології на базі штучного інтелекту, автоматизація процесів, електронні сервіси митного оформлення, цифрова ідентифікація та системи відстеження вантажів надають компаніям можливість швидше реагувати на зміну попиту, керувати ризиками та забезпечувати виконання регуляторних ви-

мог у різних юрисдикціях. Водночас посилюються і виклики, зокрема фрагментація правил щодо даних, оподаткування цифрових послуг, бар'єри сумісності стандартів, а також зростання кіберзагроз у зовнішньому середовищі. При такого роду умовах актуальною стає оцінка того, як державні органи влади та бізнес можуть формувати підґрунття для цифрової довіри, розвитку навичок, інвестицій у інфраструктуру та підтримки експорту високотехнологічних послуг.

Література:

1. Антонюк К., Ситніков М., Шаталова А. Роль цифровізації в розвитку зовнішньоторговельних відносин України з країнами ЄС. № 9, 2024. Управління змінами та інновації. С. 85—90.
2. Власенко І. Г., Сіренко С. О. Зовнішня торгівля послугами України та ЄС, проблеми та перспективи. № 1, 2025. Інноваційна економіка. С. 51—57.
3. Шилепницький П. І. Цифровізація світової торгівлі як умова забезпечення її конкурентоспроможності. Випуск 3, 2025. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, серія Економіка. С. 137—144.
4. Лучко Г. Й. Тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні. № 3, 2024. Бізнес Інформ. С. 145—152.
5. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Ринок ІТ-послуг України, маркетингові стратегії суб'єктів. № 2 (14), 2025. Менеджмент та підприємництво в Україні, етапи становлення та проблеми розвитку. С. 175—185.
6. Мельник Т., Завгородня Є. Конкурентні переваги ІТ-сектору України. № 1, 2023. Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право. С. 42—59.
7. Шилепницький П. І., Зибарева О. В. Державно-приватне партнерство: польський досвід. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6872>
8. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О. В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с., С. 29—97.
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/01/2026).
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердина-

мічного 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: 11/01/2026)

References:

1. Antoniuk, K., Sytnikov, M., & Shatalova, A. (2024), "The role of digitalization in the development of Ukraine's foreign trade relations with European Union countries", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 9, pp. 85—90.
2. Vlasenko, I. H. and Sirenko, S. O. (2025), "Foreign trade in services between Ukraine and the EU: problems and prospects", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1, pp. 51—57.
3. Shylepnytskyi, P. I. (2025), "Digitalization of world trade as a condition for ensuring its competitiveness", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha, seriia Ekonomika*, vol. 3, pp. 137—144.
4. Luchko, H. Y. (2024), "Trends in the development of the Information Technology sector in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 145—152.
5. Kosar, N. S., & Kuzo, N. Ye. (2025), "Ukraine's Information Technology services market, marketing strategies of entities", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2 (14), pp. 175—185.
6. Melnyk, T., & Zavhorodnia, Ye. (2023), "Competitive advantages of Ukraine's Information Technology sector", *Zovnishnia torhivlia, ekonomika, finansy, pravo*, vol. 1, pp. 42—59.
7. Shylepnytskyi, P. I., & Zybareva, O. V. (2019), "Public-private partnership: the polish experience", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6872> (Accessed 15 Feb 2026).
8. Zybareva, O. V. (2016). *Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv* [Features of enterprise management under global challenges], *Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine*, pp. 29—97.
9. Shtangret, A., Silkyn, 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.
10. 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 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Прорецензовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 657.1

Т. О. Шматковська,

к. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>**Т. І. Коробчук,**

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

Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0356-4157>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.146

СИСТЕМИ І МОДЕЛІ ОБЛІКУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ

T. Shmatkovska,

PhD in Economics, Professor,

Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University

T. Korobchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University

ACCOUNTING SYSTEMS AND MODELS AT THE NATIONAL AND INTERNATIONAL LEVELS

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування та функціонування систем і моделей бухгалтерського обліку на національному та міжнародному рівнях. Обґрунтовано, що трансформація економічного середовища та посилення інтеграційних процесів зумовляють необхідність гармонізації облікових підходів та підвищення якості аналітичної підтримки управлінських рішень. Визначено, що національні моделі обліку формуються під впливом інституційної структури економіки та домінуючих джерел фінансування, тоді як міжнародні стандарти орієнтовані на уніфікацію принципів визнання, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності. Проаналізовано відмінності між континентальною та англо-американською моделями обліку, окреслено їх вплив на структуру звітності та механізми забезпечення прозорості діяльності суб'єктів господарювання. Доведено, що адаптація національної системи обліку до міжнародних вимог сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств та підвищенню довіри користувачів фінансової інформації. Сформовано концептуальні підходи до інтеграції національних і міжнародних облікових принципів, які передбачають поєднання нормативної узгодженості та методичної гнучкості.

The purpose of the article is to theoretically generalize and systematize approaches to the formation of accounting systems and models at the national and international levels, to identify their conceptual differences and common features, and to substantiate the directions of harmonization of accounting principles in the context of globalization of economic processes. The article examines the theoretical and methodological principles of the formation and functioning of accounting systems and models at the national and international levels. It is substantiated that the transformation of the economic environment and the strengthening of integration processes necessitate the harmonization of accounting approaches, ensuring the comparability of financial information and improving the quality of analytical support for management decisions. It is determined that national accounting models are formed under the influence of historical traditions, the institutional structure of the economy and dominant sources of financing, while international standards are focused on the unification of the principles of recognition, measurement and disclosure of information in financial reporting. The differences between the continental and Anglo-American accounting models are analyzed, their impact on the reporting structure and mechanisms for ensuring the transparency of the activities of business entities are outlined. It is proven that the

adaptation of the national accounting system to international requirements contributes to the growth of the investment attractiveness of enterprises, increasing the trust of users of financial information and expanding the opportunities for participation in global capital markets. Conceptual approaches to the integration of national and international accounting practices have been developed, which involve a combination of regulatory consistency, methodological flexibility, and information transparency. It is substantiated that the development of modern accounting models should be carried out on the principles of consistency, comparability, and adaptability to changes in the economic environment, which ensures increased management efficiency and strengthening the financial stability of business entities.

Ключові слова: облікове забезпечення, системи і моделі обліку, національна система обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності, гармонізація обліку, фінансова звітність, конвергенція облікових систем.

Key words: accounting support, accounting systems and models, national accounting system, international financial reporting standards, accounting harmonization, financial reporting, convergence of accounting systems.

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

У сучасних умовах інтенсивного розвитку світового господарства та посилення міжнародної економічної інтеграції питання формування ефективних систем і моделей бухгалтерського обліку набуває особливої актуальності. Глобалізація ринків капіталу, транснаціоналізація бізнесу та зростання вимог до прозорості фінансової інформації зумовлюють необхідність забезпечення порівнянності показників звітності суб'єктів господарювання різних країн. Водночас національні системи обліку історично формувалися під впливом специфіки правового регулювання, структури фінансування підприємств, рівня розвитку фінансових ринків та особливостей економічної політики держави, що спричинило значну різноманітність облікових моделей.

Наявність відмінностей у принципах визнання, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності ускладнює процеси інтерпретації показників діяльності підприємств іноземними інвесторами, кредиторами та іншими користувачами інформації. Це знижує рівень довіри до фінансової звітності та підвищує транзакційні витрати на аналіз і порівняння даних. Одночасно процес гармонізації облікових стандартів потребує збереження національної специфіки та врахування особливостей інституційного середовища, що створює методологічні суперечності між уніфікацією та автономністю облікових систем.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність наукового осмислення сутності та структури систем і моделей бухгалтерського обліку на національному та міжнародному рівнях, визначення їх взаємозв'язків і напрямів подальшої конвергенції. Розв'язання цієї проблеми необхідне для підвищення якості фінансової інформації та зміцнення позицій підприємств у міжнародному економічному просторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку систем і моделей бухгалтерського обліку на національному та міжнародному рівнях перебуває в полі зору вітчизняних і зарубіжних дослідників, які акцентують увагу на взаємозв'язку облікової інформації з фінансовою стабільністю, інституційними змінами та інтеграційними процесами. Зокрема, у працях М. І. Дзямулича [1; 2] розкрито роль фінансових механізмів і трансформації інформаційних потоків у забезпеченні ефективності економічних рішень, що формує підґрунтя для модернізації облікових систем і підвищення їх аналітичної спроможності в умовах цифровізації та ризик-орієнтованого управління.

Натомість дослідження Н. М. Довганик [3; 4] присвячені еволюції інституційних моделей розвитку суспільства та реформуванню систем управління, що створює концептуальну основу для розуміння трансформацій національних облікових систем у контексті глобальних змін. Авторка підкреслює значення історичної ретроспективи та типологізації реформ як інстру-

ментів виявлення закономірностей адаптації економічних інститутів до нових умов функціонування.

Крім того, у працях Ю. О. Чалюк [5; 6; 7] розглядаються процеси соціально-економічної інтеграції та євроінтеграційні стратегії й механізми партнерства, що безпосередньо впливають на гармонізацію нормативного середовища та стандартизацію фінансової звітності. Такий підхід дозволяє трактувати облікову систему як складову ширших інтеграційних процесів, орієнтованих на забезпечення прозорості та довіри в міжнародному економічному просторі.

Питання ефективності ресурсного забезпечення банківського сектору, досліджені у роботі Н. М. Чиж [8], акцентують увагу на ролі якісної фінансової інформації в управлінні ліквідністю та стабільністю, що підсилює значення стандартизованих облікових процедур. У свою чергу, К. П. Мельник [9] обґрунтовує методологічні засади операційного контролю, які формують теоретичну основу для побудови сучасних моделей обліку, зорієнтованих на системність, достовірність та аналітичну глибину.

Загалом сукупність даних досліджень створює теоретичну базу для подальшого осмислення процесів конвергенції національних і міжнародних облікових систем. З іншого боку, існує необхідність поглиблення розуміння відмінностей національної та міжнародних систем і моделей обліку для забезпечення їх гармонізації в процесі євроінтеграції України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація підходів до формування систем і моделей бухгалтерського обліку на національному та міжнародному рівнях, визначення їх концептуальних відмінностей і спільних рис, а також обґрунтування напрямів гармонізації облікових принципів в умовах глобалізації економічних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методичні засади формування та функціонування систем і моделей бухгалтерського обліку ґрунтуються на поєднанні загальноекономічної теорії та концепції інформаційної корисності фінансової звітності. Теоретичною основою виступають принципи безперервності діяльності, нарахування, превалювання сутності над формою та повного висвіт-

лення інформації. Вони визначають логіку побудови облікових процедур і структуру фінансової звітності як системи узагальнення даних про господарські процеси. Методично засади реалізуються через стандартизацію правил визнання, оцінки й розкриття інформації, застосування єдиного плану рахунків, регламентацію облікової політики та використання уніфікованих форм звітності [8]. На національному рівні ці механізми відображають специфіку правового та економічного середовища, тоді як на міжнародному — орієнтовані на забезпечення порівнянності та гармонізації фінансової інформації між країнами.

Сучасна трансформація економічного середовища пов'язана зі зростанням відкритості ринків, мобільності капіталу та участі підприємств у міжнародних ланцюгах створення вартості. За таких умов фінансова інформація перестає бути суто внутрішнім інструментом і набуває статусу універсального засобу комунікації між суб'єктами різних юрисдикцій [3]. Відмінності у принципах визнання, оцінки та подання даних ускладнюють зіставлення показників, підвищують ризик хибної інтерпретації результатів діяльності та знижують довіру інвесторів і кредиторів. Саме тому виникає потреба у гармонізації облікових підходів, яка забезпечує порівнянність, прозорість і узгодженість фінансової звітності.

Одночасно ускладнення господарських операцій та зростання швидкості прийняття управлінських рішень підвищують вимоги до аналітичної глибини облікової інформації. Керівництву підприємств необхідні не просто достовірні дані про минулі події, а структуровані показники для оцінювання ризиків, ефективності використання ресурсів та формування стратегічних альтернатив. Тому підвищення якості аналітичної підтримки дозволяє зменшити інформаційну асиметрію та обґрунтувати управлінські рішення в умовах глобальної конкуренції.

Як відомо, українська національна модель бухгалтерського обліку історично формувалася в умовах переважання державного регулювання та банкоцентричної системи фінансування, де ключовими користувачами звітності виступали органи контролю, податкові служби й кредитні установи. За такої інституційної структури економіки облік орієнтувався передусім на фіскальні потреби, нормативну деталізацію процедур і забезпечення юридичної підтверджуваності господарських операцій. При цьому домінування боргових джерел

Таблиця 1. Компаративний аналіз національної та міжнародної моделей бухгалтерського обліку

Критерій порівняльного аналізу	Національна модель бухгалтерського обліку	Міжнародна модель фінансової звітності
Інституційна орієнтація	Переважає державне регулювання та нормативної деталізації	Орієнтація на професійне судження та принципи
Ключові користувачі інформації	Держава, контролюючі органи, кредитори	Інвестори, акціонери, міжнародні стейкхолдери
Джерела фінансування економіки	Банкоцентрична модель	Ринково-інвестиційна модель
Методологічна основа	Правила та регламенти (rule-based approach)	Принципи та концептуальна основа (principle-based approach)
Пріоритет облікових оцінок	Історична (первісна) вартість	Справедлива вартість та дисконтовані оцінки
Гнучкість облікової політики	Обмежена нормативними вимогами	Вища гнучкість у межах стандартів
Рівень розкриття інформації	Регламентований мінімум	Розширене розкриття для забезпечення прозорості
Ступінь гармонізації	Орієнтація на національні стандарти	Уніфікація та глобальна порівнянність

Джерело: узагальнено на основі [4; 7].

фінансування зумовлювало акцент на збереженні капіталу, платоспроможності та дотриманні формальних вимог до документування [2].

Натомість міжнародні стандарти фінансової звітності розроблялися для умов розвинених ринків капіталу, де провідну роль відіграють інвестори та акціонери. Їх метою є забезпечення можливостей співставлення інформації між компаніями різних країн і підвищення прозорості для глобальних користувачів [7]. Тому вони базуються на уніфікованих принципах визнання, оцінки та розкриття інформації, орієнтованих на відображення економічної сутності операцій і формування повної картини фінансового стану та результатів діяльності (табл. 1).

Як бачимо, відмінності між національною та міжнародною моделями обліку мають не лише технічний, а насамперед концептуальний характер. Зокрема, національна система характеризується нормативною детермінованістю, орієнтацією на регуляторні потреби та обмеженою гнучкістю методів оцінки. Натомість міжнародна модель ґрунтується на принциповому підході, професійному судженні та розширеному розкритті інформації для інвесторів. Це підтверджує, що гармонізація облікових систем потребує не механічного запозичення стан-

дартів, а інституційної адаптації методології, спрямованої на підвищення прозорості, порівнянності та аналітичної цінності фінансової звітності.

В даному аспекті варто також звернути увагу на принципові відмінності між континентальною та англо-американською моделями обліку зумовлені різною інституційною логікою їх формування. Зокрема, континентальна модель характеризується тісним зв'язком обліку з податковим законодавством, жорсткою нормативною регламентацією та орієнтацією на потреби держави й кредиторів [4]. Вона базується переважно на принципі історичної вартості та формалізованих правилах. Натомість англо-американська модель орієнтована на ринки капіталу, інтереси інвесторів і застосування професійного судження, а також передбачає ширше використання справедливої вартості та розширене розкриття інформації (табл. 2).

Наведене порівняння демонструє, що структурні відмінності між моделями обліку безпосередньо впливають на характер фінансової звітності та рівень її інформативності. Так, континентальна модель забезпечує формальну узгодженість і правову визначеність показників, однак обмежує гнучкість подання економічної сутності операцій. Англо-амери-

Таблиця 2. Порівняльний вплив на інформаційну прозорість континентальної та англо-американської моделей бухгалтерського обліку

Аналітичний критерій	Континентальна модель бухгалтерського обліку	Англо-американська модель бухгалтерського обліку
Інституційна спрямованість	Орієнтація на державне регулювання та податкову систему	Орієнтація на ринки капіталу та інтереси інвесторів
Нормативна база	Деталізоване правове регламентування	Принциповий підхід і концептуальна основа стандартів
Метод оцінки активів	Переважно історична вартість	Широкі застосування справедливої вартості
Структура фінансової звітності	Уніфікована форма, обмежена варіативність	Гнучка структура з розширеними поясненнями
Обсяг розкриття інформації	Регламентований мінімальний рівень	Розширене розкриття для інвесторів
Роль професійного судження	Обмежена	Висока, ключовий елемент формування показників
Механізми забезпечення прозорості	Формальна відповідність нормативам і контроль держави	Деталізовані примітки, аудиторські процедури, ринковий контроль
Вплив на користувачів звітності	Підвищення юридичної визначеності та стабільності	Підвищення інвестиційної привабливості та порівнянності

Джерело: узагальнено на основі [6; 7].

канська модель, навпаки, формує більш аналітично насичену структуру звітності, орієнтовану на розширене розкриття даних і професійне судження [9]. Це підтверджує, що механізми прозорості залежать не лише від стандартів, але і від інституційної логіки побудови облікової системи. Також це означає, що ефективність функціонування облікової системи визначається її здатністю забезпечувати баланс між регуляторною стабільністю та інформаційною релевантністю. Відтак, в умовах інтеграції національного економічного простору в глобальну економічну систему особливого значення набуває адаптивність моделей обліку до потреб глобальних користувачів фінансової звітності.

Отже, можна стверджувати, що адаптація національної системи обліку до міжнародних вимог забезпечує порівнянність фінансової звітності підприємств із показниками іноземних компаній, що суттєво знижує інформаційні бар'єри для потенційних інвесторів. А використання уніфікованих принципів визнання, оцінки та розкриття інформації підвищує прозорість структури активів, зобов'язань і фінансових результатів, що дає змогу об'єктивніше оцінити ризики та дохідність вкладень. Крім того, гармонізація стандартів зменшує інформаційну асиметрію між менеджментом і зовнішніми користувачами, посилює роль аудиту та формує передбачуване інформаційне середовище [5]. Відповідно, усі ці аспекти суттєво підвищують рівень довіри кредиторів і інвесторів, що

полегшує для суб'єктів господарювання доступ до міжнародних ринків капіталу та сприяє зростанню їх ринкової вартості.

Як бачимо, інтеграція національних і міжнародних облікових принципів потребує формування збалансованої методологічної платформи, що поєднує регуляторну визначеність із адаптивністю до глобальних вимог. Такий підхід забезпечує одночасно нормативну узгодженість та гнучкість застосування професійного судження. З огляду на це, доцільним на нашу думку, є необхідність систематизації ключових концептуальних підходів та положень щодо можливостей функціональної інтеграції національних і міжнародних принципів бухгалтерського обліку у формалізованому вигляді (табл. 3).

Запропоновані підходи базуються на тому, що інтеграція національних і міжнародних принципів обліку не має універсального алгоритму реалізації, а передбачає варіативність залежно від інституційних та економічних умов країни. Зокрема, конвергентний і адаптивний підходи забезпечують поступовість трансформації, зберігаючи стабільність нормативного середовища. Натомість імплементаційний підхід сприяє швидкій уніфікації правил і підвищенню міжнародної порівнянності звітності. Інституційно-координаційний підхід в той же час підсилює роль професійних організацій та аудиторських механізмів у формуванні довіри до фінансової інформації. У сукупності це підтверджує, що ефективна інтеграція ґрун-

Таблиця 3. Концептуальні підходи до інтеграції національних і міжнародних принципів бухгалтерського обліку

Концептуальний підхід інтеграції	Сутнісна характеристика підходу	Інструменти нормативної узгодженості	Механізми методичної гнучкості та адаптації
Конвергентний	Поступове зближення стандартів без повної уніфікації	Гармонізація національних П(С)БО з МСФЗ, оновлення законодавства	Використання альтернативних методів оцінки в межах стандартів
Імплементаційний	Пряме впровадження міжнародних стандартів у національну практику	Закріплення МСФЗ як обов'язкових для окремих суб'єктів	Професійне судження при формуванні облікової політики
Адаптивний	Посвідчення міжнародних принципів із національною специфікою	Розробка національних інтерпретацій та методичних рекомендацій	Модифікація процедур з урахуванням галузевих особливостей
Інституційно-координаційний	Узгодження ролі регуляторів, професійних організацій та бізнесу	Стандартизація процедур контролю та аудиту	Розвиток консультативної практики та професійної експертизи

Джерело: власні узагальнення.

тується на поєднанні регуляторної чіткості та методичної гнучкості, що забезпечує адаптивність облікової системи до глобальних вимог.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що розвиток систем і моделей бухгалтерського обліку є результатом складної взаємодії інституційних, методологічних та професійних чинників. Поглиблення міжнародної економічної взаємодії об'єктивно зумовлює потребу в узгодженні облікових підходів із збереженням національної специфіки їх застосування. Наразі ефективність трансформації облікової системи визначається не лише формальним запровадженням міжнародних стандартів, але й рівнем професійної компетентності та здатністю до інституційної координації положень. На нашу думку подальший розвиток моделей обліку повинен бути спрямований на зміцнення інформаційної достовірності, підвищення інвестиційної відкритості підприємств і формування стабільного середовища прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. "Економічні науки". Серія "Облік і фінанси". 2013. № 10 (37). С. 21—26.
2. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Великі дані та їх роль у формуванні цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 16—21.
3. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Концепція глобальної освіти в історичній ретроспективі. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2018. № 1. С. 22—29.
4. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Типологізація реформ місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 42—47.
5. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 1. С. 57—69.
6. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Євроінтеграційна стратегія сучасного українського суспільства. Міжнародна політологія: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022. С. 258—282.
7. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках єврорегі-

онів і транскордонних кластерів. Науковий вісник Полісся. 2019. № 4 (16). С. 33—38.

8. Чиж Н. М., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. Економічний форум. 2017. № 2. С. 337—343.

9. Melnyk K. P., Shmatkovska T. O. Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. British Journal of Economics, Management & Trade. 2016. Vol. 14 (4). Pp. 1—12.

References:

1. Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2013), "Investment insurance and diversification of investment risks", "Ekonomichni nauky". Seria "Oblik ta finansy", vol. 10 (37), pp. 21—26
2. Dziamulych, M. I., Shmatkovska, T. O. and Borysiuk, O. V. (2021), "Big data and its role in shaping the digital economy", Galytskyi ekonomichni visnyk, vol. 70 (3), pp. 16—21.
3. Dovhanyk, N. M. and Chaliuk, Yu. O. (2020), "Typology of local self-government reforms", Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia, vol. 31 (70), no. 4, pp. 42—47.
4. Dovhanyk, N. M. and Chaliuk, Yu. O. (2018), "The concept of global education in historical retrospect", Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty, vol. 1, pp. 22—29.
5. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", Internauka. Serii: "Ekonomichni nauky", vol. 1 (45), no. 2, pp. 57—69.
6. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2022), Evrointehratsiina stratehiia suchasnoho ukrain-skoho suspilstva [European Integration Strategy of Modern Ukrainian Society. In: Mizhnarodna politolohiia [International Political Science], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2019), "Social partnership of Ukraine with the EU within the framework of Euroregions and cross-border clusters", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 4 (16), pp. 33—38.
8. Chyzh, N. M., Dziamulych, M. I. and Potiomkina, O. V. (2017), "Effectiveness of formation and use of resources of commercial banks of Ukraine", Ekonomichniy Forum, vol. 2, pp. 337—343.
9. Melnyk, K. P., and Shmatkovska, T. O. (2016), "Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control", British Journal of Economics, Management & Trade, vol. 14 (4), pp. 1—12.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

Профцензовано / Revised: 11.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 338.43:658.89:504

V. Stadnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
A separate division of National University of Life and Environmental Sciences
of Ukraine of the "Nizhyn Agrotechnical Institute"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3154-3983>

H. Dzhupina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Agrarian Economics, Separated Subdivision National University
of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

O. Nahorna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing and International, Trade National University of Life
and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.152

SUSTAINABLE MANAGEMENT AND MARKETING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION'S GREEN DEAL

В. П. Стадник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і
природокористування України "Ніжинський агротехнологічний інститут"

Г. М. Джупіна,

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

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України
"Ніжинський агротехнічний інститут"

О. В. Нагорна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

СТАЛИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

The purpose of the article is to substantiate and determine directions for the formation and implementation of a sustainable management and marketing system for agricultural enterprises in the context of the European Union's Green Deal. Based on the research results, it has been established that the EU Green Deal is a comprehensive strategy for transforming the economy not only of EU member states but also of its partners, including Ukraine. The "Farm to Fork" strategy serves as a key element of this deal, through which the paradigm of sustainable management and marketing in the agricultural sector is being transformed. This transformation covers the entire value chain, from raw material production to the delivery of products to the end consumer. It promotes the integration of sustainable development principles into internal management processes and forms competitive advantages for Ukrainian agricultural enterprises in the EU market. The transformation of agricultural enterprise management in the context of the "Farm to Fork" strategy

involves a shift from a classical short-term focus on profit and production volume to strategic management that considers sustainability, resource efficiency, and environmental responsibility. The authors demonstrate that this transformation occurs through the integration of environmental principles into all management processes, forecasting risks and efficiently managing resources, and planning long-term strategies that take into account impacts on the environment, economy, and society. The result of these transformations is an increase in long-term business sustainability, better compliance with European environmental standards, and an enhanced ability to create added value in products. The transformation of agricultural enterprise marketing within the "Farm to Fork" strategy involves a shift from competition based on price to competition based on value, trust, and environmental responsibility of products. The authors show that this transformation is achieved through eco-friendly branding and positioning of products as safe, certified, and environmentally responsible, improving supply chain transparency, communicating product value through environmental and social aspects, and reorienting toward consumers who value healthy and sustainable products that meet modern environmental standards. The outcome of these transformations is a strengthening of opportunities to create competitive advantages, increase consumer trust, and consolidate positions in the European market.

Метою статті є обґрунтування та визначення напрямів формування й впровадження системи сталого менеджменту та маркетингу аграрних підприємств у контексті реалізації Зеленого Курсу Європейського Союзу. За результатами дослідження встановлено, що Зелений Курс ЄС є комплексною стратегією трансформації економіки не лише країн-членів ЄС, а й його партнерів, зокрема України. Стратегія "Farm to Fork" виступає ключовим елементом цього курсу, оскільки саме через неї відбувається трансформація парадигми сталого менеджменту та маркетингу в аграрному секторі. Така трансформація охоплює весь ланцюг створення вартості — від виробництва сировини до доставляння продукції кінцевому споживачу — і сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у внутрішні управлінські процеси, формуючи конкурентні переваги українських агропідприємств на ринку ЄС. Так, трансформація менеджменту аграрних підприємств у контексті стратегії "Farm to Fork" передбачає перехід від класичної короткострокової орієнтації на прибуток та обсяг виробництва до стратегічного управління, що враховує стійкість, ресурсоефективність та екологічну відповідальність. Зокрема доведено, що процес трансформації здійснюється через: інтеграцію екологічних принципів у всі управлінські процеси; прогнозування ризиків та ефективне управління ресурсами; планування довгострокових стратегій, що враховують вплив на довкілля, економіку та суспільство. Наслідком окреслених трансформацій є підвищення довгострокової стійкості бізнесу, підвищення його відповідності європейським екологічним стандартам та підвищення здатності створювати додану вартість продукції. Трансформація маркетингу аграрних підприємств у межах стратегії "Farm to Fork" передбачає перехід від конкуренції за ціною до конкуренції за цінністю, довірою та екологічною відповідальністю продукції. Зокрема, доведено, що процес трансформації здійснюється через: перехід на екологічний брендинг та позиціювання продукту як безпечного, сертифікованого, екологічно відповідального; покращення прозорості ланцюгів постачання; комунікацію цінності (через екологічні та соціальні аспекти); переорієнтацію на споживачів, які цінують здорову та сталу продукцію, що відповідає сучасним екологічним стандартам. Наслідком окреслених трансформацій є посилення можливостей створювати конкурентні переваги, підвищувати довіру споживачів і зміцнювати позиції на європейському ринку.

Key words: sustainable management, agricultural marketing, EU Green Deal, agricultural production, sustainable development, management strategy, eco-friendly production, competitiveness, environmental innovations, circular economy.

Ключові слова: сталий менеджмент, аграрний маркетинг, Зелений Курс ЄС, сільськогосподарське виробництво, сталий розвиток, стратегія управління, екологічне виробництво, конкурентоспроможність, екологічні інновації, циркулярна економіка.

PROBLEM STATEMENT

The significance of the European Union's Green Deal lies in its strategic direction for the development of the economies of EU member states and partners towards climate neutrality, resource efficiency, and environmental safety. In particular, the authors emphasize that since the goal of achieving climate neutrality by 2050 has been proclaimed within this framework, it necessitates a profound transformation of management and marketing, especially in the agricultural sector, which is both a source of food security and a significant factor affecting the environment.

Thanks to the Green Deal, agricultural enterprises are now operating under new regulatory requirements, rising environmental standards, and increased accountability for their environmental impact. Consequently, the sustainable management of agricultural enterprises within the EU Green Deal context must encompass the integration of economic, environmental, and social objectives into the management system, the adjustment of long-term efficiency, and the minimization of risks associated with climate change and regulatory restrictions. At the same time, marketing activities are being transformed towards creating

added value through environmental certification, supply chain transparency, responsible product positioning, and meeting the growing demand for environmentally safe food products.

Thus, studying the features of sustainable management and marketing of agricultural enterprises in the context of implementing the EU Green Deal is both relevant and necessary to ensure their adaptation to new operating conditions, strengthen their positions in the European market, and achieve a balance between economic performance and environmental responsibility.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Currently, the issues of sustainable management and marketing of agricultural enterprises are actively discussed in the scientific works of Lishenko M., Petrenko O. [4], Syrotiuk H. [5], Prokopenko N. [6], Buhaiuchuk V., Kryvulskyi Y., Hluza K. [1], Dalyk V.P., Butelskyi Ya.Y., Tarnavskyi V.Y., Paska R.P., Koval S.M., and Konyk O.V. [2]. These scholars have primarily focused on developing models for integrating sustainable principles into core business processes and the implementation of environmentally oriented strategies.

At the same time, the specifics of transforming management and marketing systems of agricultural enterprises in the context of the European Union's Green Deal, particularly under the influence of its key component, the "Farm to Fork" strategy, remain insufficiently covered in the scientific literature. It is worth noting that, although the EU Green Deal and the principles of sustainable development are closely related, they are distinct concepts. Therefore, the particularities of transforming management and marketing in agricultural enterprises under the influence of the Green Deal require separate and detailed analysis.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to substantiate and determine directions for the formation and implementation of a sustainable management and marketing system for agricultural enterprises in the context of the European Union's Green Deal.

THE PAPER MAIN BODY

Overall, the European Union's Green Deal covers all key sectors of the economy, setting new environmental standards for production and consumption. It should be noted that, formally, this deal is a comprehensive strategy for transforming the EU economy by 2050, but in practice,

its influence extends far beyond the member states. Ukraine is economically, legally, and institutionally connected to the EU; therefore, Europe's green transformation directly affects Ukrainian businesses.

Firstly, the EU is one of the key markets for Ukrainian products. Accordingly, changes in environmental standards within the EU automatically imply changes in requirements for Ukrainian exporters.

Secondly, under the Association Agreement and the broader European integration course, Ukraine has committed to harmonizing its legislation with EU law, particularly in the areas of environmental protection and food safety.

Thirdly, the EU has introduced carbon regulation mechanisms, including the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), which imposes carbon requirements on products. For Ukrainian producers, this entails calculating the carbon footprint of their products, reducing production energy intensity, transitioning to renewable energy sources, and modernizing technologies in accordance with EU environmental standards.

According to research and the practice of European financial institutions, funding is increasingly provided only to projects that comply with the principles of sustainable development. For Ukraine, this creates a direct incentive to adapt the activities of agricultural enterprises to the requirements of the EU Green Deal, opening up additional opportunities for attracting investment, modernizing production, and implementing energy-efficient and environmentally safe technologies.

Thus, the impact of the Green Deal-through initiatives such as the "Fit for 55" package, the European Climate Law, the EU Strategy on Adaptation to Climate Change, the EU Biodiversity Strategy for 2030, the "Farm to Fork" strategy, the European Industrial Strategy, and others-is already actively transforming the classical management and marketing systems of Ukrainian enterprises into a sustainable format [3], as evident from the data in Table 1.

In particular, managerial decisions are increasingly based on the principles of resource efficiency, minimizing environmental risks, and long-term sustainability. Meanwhile, marketing activities focus on environmental certification, supply chain transparency, and creating added value by positioning products as safe and environmentally responsible.

It should be noted that the above-mentioned transformations of classical management and marketing systems of Ukrainian agricultural enterprises into sustainable ones ensure a gradual

Table 1. Features of the transformation of classical management and marketing systems of Ukrainian agricultural Enterprises into sustainable ones

Features of marketing transformation → transition from classical to sustainable principles		Features of management transformation → transition from classical to sustainable principles		Specific tools / examples for Ukrainian agricultural enterprises
Plactical dimension	Sustainable dimension	Plactical dimension	Sustainable dimension	
Focus on sales volume →	Focus on added value through eco-friendly and organic products	Management focused on short-term financial metrics →	Strategic management with a focus on long-term sustainability	Pertification of products according to EU standards (Organic EU, GlobalG.A.P.)
Traditional advertising channels →	Transparent communication of the environmental attributes of products and their certification	Reactive decision-making →	Predictive risk and resource management	Use of eco-branding, digital platforms for supply chain tracking, ERP systems with a sustainability module
Plactical product positioning →	Positioning as safe, certified, and environmentally responsible	Use of standard technologies →	Implementation of energy-efficient and environmentally safe technologies	Investment in solar panels, drip irrigation, and minimizing pesticide use
Minimal attention to environmental issues →	Incorporation of environmental characteristics into the marketing strategy	Focus on maximizing short-term profit →	Balance between economic efficiency, environmental responsibility, and social impact	Implementation of ESG policies, reporting on sustainability indicators, participation in "Green Market" programs
Standard market segmentation →	Emphasis on consumers who value sustainability and safe products	Pentralized resource management →	Integration of resource efficiency and circular economy principles	Use of bio-waste for fertilizers, reuse of water and production waste, partnerships with organic cooperatives

Source: created by the authors based on [1; 4–5; 7].

shift from the traditional business model to the concept of sustainable entrepreneurship. According to Ernst & Young data, as of 2015, over 45% of Ukrainian enterprises were in the process of this transition, while an additional 14% of enterprises had completed the integration of sustainable principles into their management and marketing systems.

At the same time, the EU Green Deal is a broad, comprehensive strategy that covers many sectors of the economy, including energy, transport, industry, agriculture, environmental protection, and climate policy. Within this framework, the "Farm to Fork" strategy acts as a specialized component of the Green Deal, focusing specifically on the food sector and agricultural enterprises [3].

It regulates the production, processing, and supply of food products, sets environmental and food standards for the agricultural sector, and promotes the integration of sustainable principles into the internal management and marketing processes of enterprises, particularly to ensure healthy and environmentally sustainable products.

The "Farm to Fork" strategy is currently a key element of the Green Deal, defining a new paradigm of sustainable agricultural management and marketing, as its goal is to create a fair, healthy, and environmentally sustainable food system that covers the entire value chain—from raw material production to the consumption of finished agricultural products (see Table 2).

Other components of the Green Deal do not

Table 2. The role of the "Farm to Fork" Strategy within the EU Green Deal

Primary area of impact	Scope of the strategy within the EU Green Deal	Overall specifics of the strategy's impact within the EU Green Deal
Key component of the Green Deal	A specialized strategy in the agricultural sector implementing the general goals of the Green Deal	Specifies aspects such as climate neutrality, biodiversity preservation, increased resource efficiency, and sustainable development
Focus on the food system	P covers the entire value chain from farm to consumer*	Ensures the production of healthy, safe, and environmentally sustainable products that comply with EU environmental and social standards
Regulation of environmental standards	Establishes new requirements for agricultural production**	Producers, including enterprises from partner countries, must meet these standards to access the EU market
Tool for competitive advantage	Standardizes the implementation of strategy requirements	By complying with these requirements, producers gain access to the EU market, increase consumer trust, and enhance their image as environmentally responsible companies

Note:

* The scope includes processes such as raw material production, processing, transportation, sale, and consumption of products.

** The scope includes processes such as reducing the use of pesticides and fertilizers, minimizing food waste, and developing organic production.

Source: created by the authors based on [1; 3; 5]

directly regulate the management and marketing processes of enterprises whose main activities are related to national economic production. Therefore, in the context of management and marketing, the focus is on the "Farm to Fork" strategy as a practical tool for the systemic restructuring of approaches to management and market behavior (see Figure 1).

Thus, the transformation entails:

1. A change in managerial logic and management strategy. This involves a shift from a short-term focus on profit and production volumes to long-term sustainability, resource efficiency, environmental responsibility, and proactive risk management.

2. Institutional integration of sustainable principles. This refers to the incorporation of environmental, social, and climate criteria into strategic planning, quality control systems, cost management, and the evaluation of investment decisions.

3. Restructuring of the marketing paradigm. This represents a transition from price-based competition to competition based on value, trust, transparency, and the environmental responsibility of products.

Regarding the management of agricultural enterprises, within the context of the "Farm to Fork" strategy, it is being transformed into an integrated management system that enables agricultural enterprises to comply with modern environmental standards, enhance competitiveness, and create added value for the market.

Importantly, this transformation should ensure (see Figure 2):

— Integration of environmental principles into management processes.

— Predictive risk management.

— Long-term strategic planning.

In this context, the formula for the transformation of sustainable management within the "Farm to Fork" strategy can be expressed by the following algorithm:

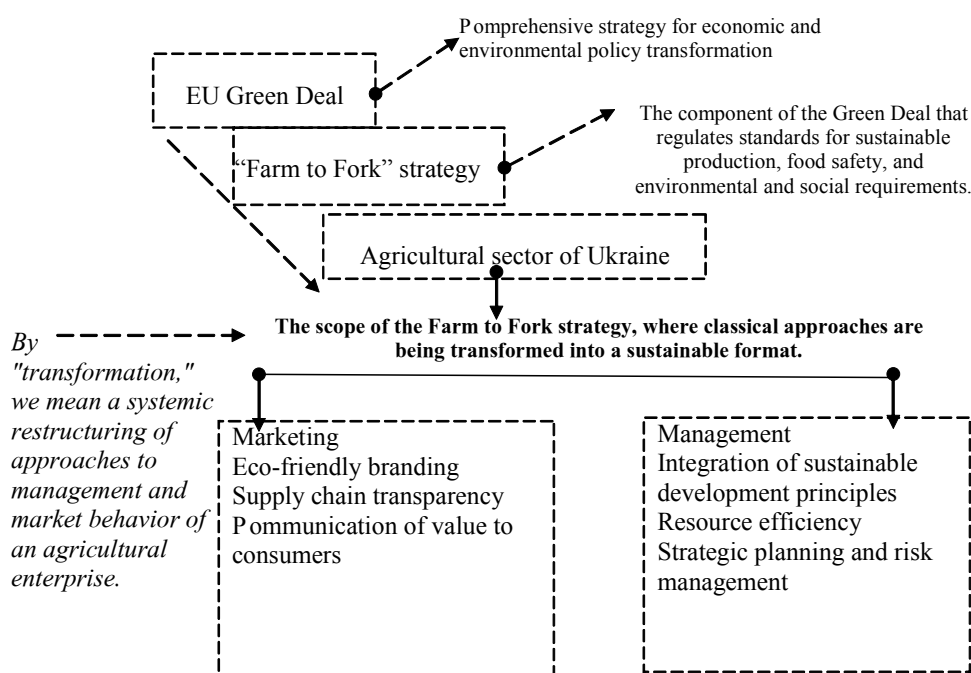


Figure 1. "Farm to Fork" as a practical tool for transforming management and marketing of agricultural enterprises

Source: created by the authors based on [1—2; 5—6].

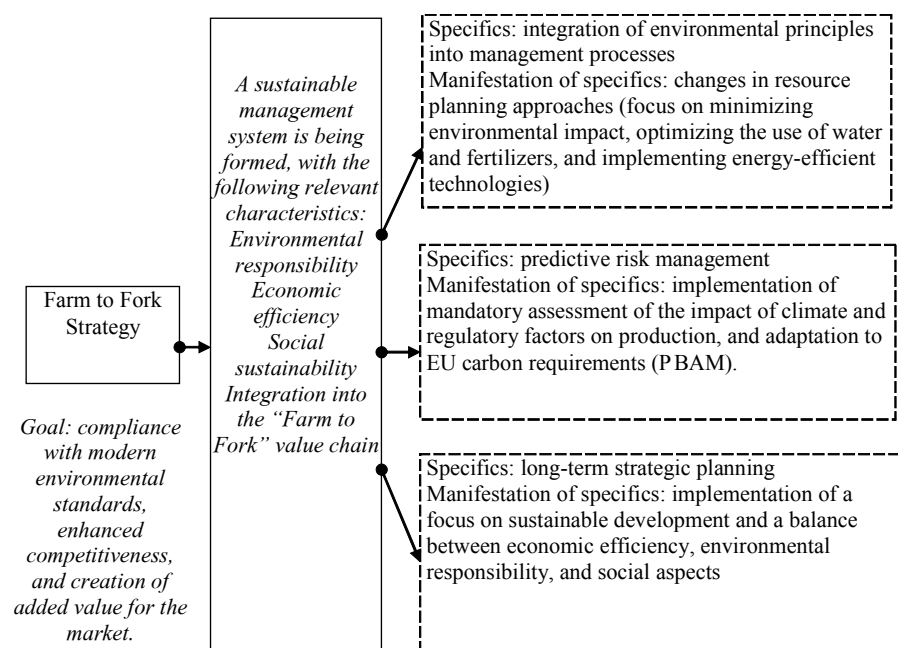


Figure 2. Features and Specifics of sustainable management of an agricultural enterprise in the context of the "Farm to Fork" strategy

Source: created by the authors based on [1; 3—4; 6].

Sustainable Management

$$F_{2F} = f(Ec + Ee + Ss + P), \quad (1);$$

where:

E_c — economic efficiency (optimization of resources and costs, increased productivity through ecological, innovative, and energy-efficient technologies, creation of added value through organic and certified products);

E_e — environmental responsibility (reduction in the use of pesticides and fertilizers, eco-friendly production, rational use of water resources, reduction of greenhouse gas emissions and energy consumption);

S_s — social sustainability (ensuring safe and high-quality products for consumers, transparency and traceability of supply chains, creation of jobs and support for local communities);

P — management transformation processes (management of the entire value chain: from raw material production to delivery of the product to the end consumer).

Regarding the marketing of agricultural enterprises, within the context of the "Farm to Fork" strategy, it is being transformed into an integrated system for generating demand and meeting consumer needs for healthy and environmentally sustainable products (in particular, products with low levels of harmful substances and high nutritional value). Importantly, this transformation should ensure (see Fig. 3):

— Eco-friendly branding and product positioning

— Supply chain transparency

— Communication of value through environmental and social aspects

In this context, the formula for the transformation of sustainable marketing within the "Farm to Fork" strategy can be expressed as follows:

Sustainable Marketing

$$F_{2F} = f(Be + Tp + Cv + Os + Is), \quad (2);$$

where:

Be — eco-friendly branding and product positioning (safe, certified, organic, low carbon footprint)

Tp — supply chain transparency (complete information about origin, production technologies, and certification)

Cv — communication of value through environmental and social aspects (building trust, creating added value, achieving competitive advantages in the EU market)

Os — orientation toward demand for healthy and environmentally sustainable products (safe, organic, minimal environmental impact)

Is — integration of sustainable development principles into marketing strategies (environmental, social, and economic aspects in product promotion).

Thus, in Ukraine, the "Farm to Fork" strategy serves as a fundamental trigger that has already initiated the transformation of classical management and marketing systems into a sustainable format, in which environmental responsibility, economic efficiency, and social sustainability are integrated into all aspects of agricultural enterprise activities.

integrated into all aspects of agricultural enterprise activities.

CONCLUSIONS

The research concludes that the Green Deal is a comprehensive strategy for transforming not only the EU economy but also the economies of partner countries, including Ukraine. The "Farm to Fork" strategy is a key element through which the paradigm of sustainable management and marketing in the agricultural sector is being transformed. This transformation covers the entire value chain, promotes the integration of sustainable development principles into internal management processes, and creates competitive advantages for Ukrainian enterprises in the EU market.

The transformation of management in agricultural enterprises within the context of the "Farm to Fork" strategy involves a shift

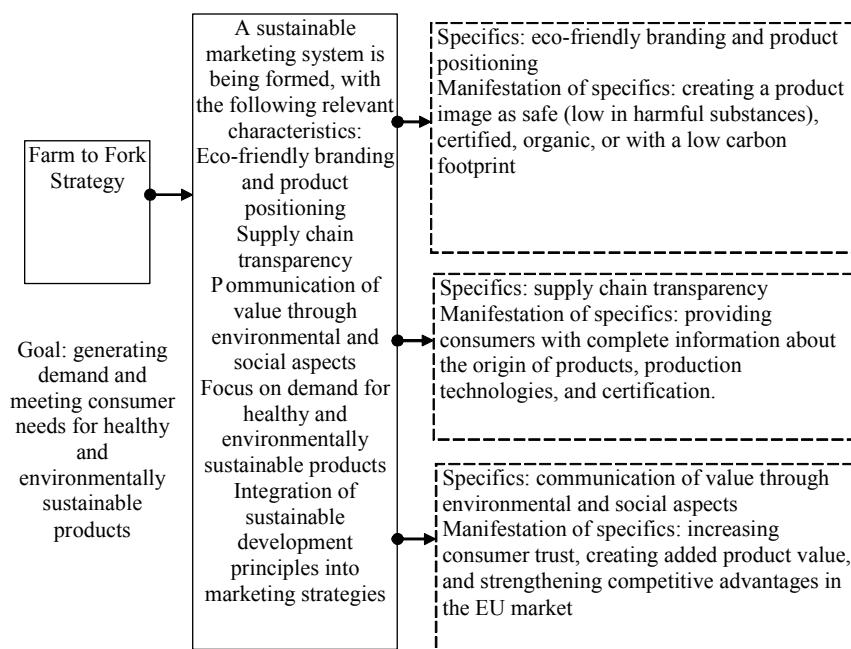


Figure 3. Features and specifics of sustainable marketing of an agricultural enterprise in the context of the "Farm to Fork" strategy

Source: created by the authors based on [1; 3—4].

from a classical short-term focus on profit and production volume to strategic management that considers sustainability, resource efficiency, and environmental responsibility. In particular, the authors demonstrate that this transformation occurs through the integration of environmental principles into all management processes, including forecasting risks and efficiently managing resources, as well as planning long-term strategies that account for the impacts on the environment, economy, and society. The outcome of these transformations is increased long-term business sustainability, improved compliance with European environmental standards, and enhanced capacity to create added value in products.

The transformation of marketing in agricultural enterprises within the "Farm to Fork" strategy entails a shift from price-based competition to competition based on value, trust, and environmental responsibility of products. Specifically, the authors demonstrate that this transformation is achieved through eco-friendly branding and the positioning of products as safe, certified, and environmentally responsible. This approach enhances supply chain transparency, communicates value through environmental and social aspects, and reorients the company toward consumers who value healthy and sustainable products that meet modern environmental standards. The result of these transformations is strengthened opportunities to create competitive advantages, increased consumer trust, and reinforced positions in the European market.

The value of the research lies in identifying the key transformations through which Ukrainian agricultural enterprises restructure their management and marketing processes.

The prospects for further research lie in studying the practical mechanisms and tools for integrating the principles of sustainable management and marketing of agricultural enterprises in the context of adapting to the EU Green Deal and evaluating their effectiveness in enhancing competitiveness in the European market.

Література:

1. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
2. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088>
3. Кицюк І., Науменко Н., Присяжнюк В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. *Економіка та*

суспільство, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87>

4. Лищенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124>

5. Сиротюк Г. Концептуальні засади сталого розвитку аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2018. № 3—4. С. 87—95.

7. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>

8. Chukurna O, Tardaskina T, Chaikovska M, Nitsenko V., Tolkachova H., Kholostenko Y. Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 5. С. 162—167.

References:

1. Bugaychuk, V., Kryvulskyi, E., and Gluza, K. (2023), "Formation of an enterprise development strategy in wartime", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
2. Dalyk, V.P., Butelskyi, Ya.Yu., Tarnavskyi, V.Ya., Paska, R.P., Koval, S.M., and Konyk, O.V. (2023), "Formation of enterprise development strategy", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088>
3. Kytsiuk, I., Naumenko, N., and Prisyazhnyuk, V. (2023), "The European Green Deal: Opportunities and Consequences for Ukrainian Business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87>
4. Lyshenko, M., and Petrenko, O. (2024), "The impact of sustainable development on the marketing activities of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124>
5. Syrotyuk, G. (2018), "Conceptual principles of sustainable development of agricultural enterprises", *Ahrarna ekonomika*, vol. 3—4, pp. 87—95.
6. Prokopenko, N. (2024), "Sustainable development of the agricultural sector of the economy: concept, essence, conditions of implementation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>
7. Chukurna, O, Tardaskina, T, Chaikovska, M, Nitsenko, V., Tolkachova, H., and Kholostenko, Y. (2025), "Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 5, pp. 162—167.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 12.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



УДК 657.1:631.11

Я. Я. Кріль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>
О. С. Лемішовська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-0924>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.159

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СЕЗОННОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Ya. Kril,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ivan Franko National University of Lviv
O. Lemishovska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University

ORGANIZATION OF ACCOUNTING FOR THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF SEASONAL PRODUCTION

У статті досліджено сутність категорії сезонності аграрного виробництва як системоутворюючого чинника організації бухгалтерського обліку. Сезонність розглянуто не лише як економічну умову функціонування підприємства, а як характерну особливість виробничого процесу, що зумовлює часову асиметрію між витратами і доходами, нерівномірність використання ресурсів та циклічність грошових потоків. Обґрунтовано, що сезонність виступає специфічним методологічним контекстом облікового відображення, впливаючи на порядок визнання та розподілу витрат між звітними періодами, оцінку біологічних активів, формування собівартості продукції та організацію внутрішнього контролю. Доведено необхідність адаптації облікової політики, аналітичного обліку та контрольних процедур до фаз аграрного виробничого циклу з метою забезпечення достовірності фінансової звітності та підвищення ефективності управління.

The article examines the essence of the category of seasonality of agricultural production as a system-forming factor in the organization of accounting. Seasonality is interpreted not merely as an external economic condition of enterprise operations, but as an inherent characteristic of the agricultural production process that determines the temporal asymmetry between expenses and revenues, uneven utilization of labor and material resources, and cyclical fluctuations in cash flows. The study substantiates that seasonality acts as a specific methodological context for accounting treatment, significantly influencing the recognition and allocation of costs between reporting periods, the valuation of biological assets in accordance with national accounting standards and IAS 41 Agriculture, the calculation of production cost, and the organization of internal control procedures. Particular attention is paid to the interperiod allocation of expenses in situations where the production cycle does not coincide with the calendar year, which is especially characteristic of crop production. The article argues that traditional accounting approaches require adaptation in order to ensure compliance with the accrual and matching principles in a seasonally uneven production environment. It is demonstrated that seasonality becomes an object of accounting consideration through its influence on work in progress, depreciation methods for agricultural machinery, and the structure of management reporting. The study also identifies several methodological

and regulatory gaps related to the absence of unified criteria for allocating production costs between reporting periods and the insufficient adaptation of internal control procedures to the seasonal phases of agricultural activity. In this context, practical directions for improving accounting organization at agricultural enterprises are proposed, including the analytical structuring of work-in-progress accounting by crop types and production stages, the application of the units-of-production depreciation method for agricultural machinery, and the use of rolling cash-flow forecasts to manage seasonal liquidity gaps. The necessity of developing seasonally adapted accounting policies and internal control mechanisms aimed at improving the reliability of financial reporting and strengthening managerial decision-making in agricultural enterprises is substantiated.

Ключові слова: аграрні підприємства, біологічні активи, бухгалтерський облік, витрати, внутрішній контроль, незавершене виробництво, облікова політика, сезонність, сільське господарство, собівартість.

Key words: accounting, accounting policy, agricultural enterprises, agriculture, biological assets, costs, cost of production, internal control, seasonality, work in progress.

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

У сучасних умовах розвитку економіки підвищуються вимоги до якості інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємств, що зумовлює необхідність удосконалення систем бухгалтерського обліку та контролю. Особливого значення ці питання набувають в аграрній сфері, адже сільськогосподарське виробництво характеризується вираженою сезонною циклічністю, в основі якої лежить залежність виробничої активності від природно-кліматичних умов. Змінюються пори року, що задає біологічний ритм розвитку рослин і тварин, визначаючи послідовність та тривалість відповідних фізіологічних фаз. Унаслідок цього строки проведення посіву, дозрівання і збирання сільськогосподарських культур, а також фази розмноження, лактації та відгодівлі худоби є жорстко детермінованими сукупністю біологічних і кліматичних чинників. Відхилення від оптимальних параметрів проходження цих фаз закономірно негативно позначаються на врожайності, продуктивності тваринництва та фінансових результатах підприємства, що робить урахування біологічного календаря невід'ємною складовою виробничого планування.

Поєднання сезонної нерівномірності технологічних операцій, суттєвої залежності від природного середовища та необхідності безперервного відтворення виробничих ресурсів формує принципову специфіку організації аграрного виробництва. У галузі рослинництва виробниче навантаження концентрується у відносно ко-

роткі проміжки часу, насамперед у сівозмінні та жнивний періоди, тоді як решта виробничого року характеризується значно нижчою інтенсивністю господарської діяльності. Тваринництво, в свою чергу, підпорядковане репродуктивним і лактаційним циклам та сезонним коливанням забезпеченості кормовою базою. Сукупна дія зазначених чинників зумовлює особливу, циклічно структуровану, логіку організації та управління виробничими процесами в аграрному секторі, яка принципово відрізняє його від більшості інших галузей економіки.

Такі особливості визначають сезонність виробництва як ключовий чинник, що безпосередньо впливає на організацію облікових процедур, побудову аналітичних показників та ефективність контрольних заходів. У зв'язку з цим виникає потреба в поглибленні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо організації ефективної системи обліку аграрних підприємств, здатної адекватно відображати результати їх діяльності в умовах сезонності виробництва та забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Автори Добрунік Т.П. [1], Масюк Ю. [2] розглядають проблематику формування фінансових результатів аграрних підприємств під впливом зовнішніх факторів, зокрема державної підтримки, податкової політики, кредитного забезпечення та природно-кліматичних умов. Обґрунтовують, що саме зовнішнє середовище значною мірою визначає динаміку доходів, витрат і кінцевих фінансових результатів сільськогосподарських підприємств та потре-

бує адаптації системи управління до мінливих умов господарювання.

Автор Царук В. Ю. [3] зазначає, що система обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарського підприємства має бути орієнтована передусім на використання інформації про зовнішнє середовище функціонування.

Питання формування та реалізації облікової політики підприємств досліджували Винниченко Н. В. та Лінська А. С. [4], які обґрунтовували її значення як інструменту впливу на фінансові результати та інформаційне забезпечення управління. Також вагомий внесок у розроблення теоретико-методичних аспектів облікової політики здійснила Качмар О. В. [5], зосереджуючи увагу на особливостях її формування в аграрних підприємствах. Окремі організаційні та практичні аспекти побудови облікової політики висвітлено у працях Чебан Ю. Ю. та Пташник О. П. [6], які акцентують на її ролі у забезпеченні достовірності облікової інформації та підвищенні ефективності управлінських рішень.

Шепель І. В. [7] досліджує особливості організації обліку роботи машинно-тракторного парку в умовах сезонності сільськогосподарського виробництва. Автор акцентує на специфіці накопичення витрат, амортизаційних відрахувань і витрат на ремонт із подальшим їх річним розподілом пропорційно виконаним умовним еталонним гектарам, а також на визначенні фактичної собівартості продукції один раз на рік. Обґрунтовано, що сезонна нерівномірність потреби в матеріальних і трудових ресурсах може бути зменшена шляхом раціональної організації праці, мінімізації простоїв техніки та впровадження економічних заходів на основі внутрішнього аналізу резервів підприємства.

Мошковська О. [8] досліджує специфіку формування витрат в умовах тривалого виробничого циклу та обґрунтовує необхідність обліку витрат не лише за об'єктами калькулювання, а й за періодами їх здійснення (витрати минулих років під урожай поточного року, витрати звітного року під урожай поточного та майбутніх років). Також акцентовано на нерівномірності надходження продукції та коливанні обсягу облікових робіт упродовж року внаслідок сезонності виробництва.

Здирко Н. та Іщенко Я. [9] досліджують організаційні основи побудови системи обліку витрат у фермерських господарствах. Вони обґрунтовують необхідність формування документального забезпечення, адаптованого до

бізнес-процесів конкретного господарства, а також структуру робочого плану рахунків та номенклатури статей обліку витрат з урахуванням специфічних витрат, які не визначені нормативно.

Овчарова Н., Кравченко О. та Бобошко Р. [10] акцентують на необхідності накопичення інформації по рівнях витрат за етапами технологічного процесу та деталізованого розподілу витрат за полями, культурами та сівозмінами. Такий підхід дозволяє планувати, аналізувати та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності використання ресурсів і доцільності вирощування конкретних культур.

Автори Ніценко В., Присяжнюк Н. та інші [11] найбільш ґрунтовно на нашу думку розглядали питання впливу сезонності та біологічної циклічності на управління аграрними підприємствами, зокрема їхній вплив на використання трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Вони обґрунтовували необхідність поєднання природно-біологічних закономірностей із економічними та організаційними інструментами управління, зокрема завчасного планування грошових потоків, раціонального розподілу техніки й робочої сили та оперативного коригування виробничих рішень.

Незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень, присвячених формуванню фінансових результатів аграрних підприємств, удосконаленню облікової політики, організації обліку витрат і калькулюванню собівартості, а також впливу біологічної циклічності на управління ресурсами, сезонність здебільшого розглядається як економічна умова діяльності або фактор варіативності показників. Таким чином, існує об'єктивна необхідність поглибленого дослідження впливу сезонності саме на організацію бухгалтерського обліку як цілісної системи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Актуальність такого дослідження зумовлена потребою формування методично обґрунтованих підходів до побудови облікової системи, здатної адекватно відображати циклічність аграрного виробництва під впливом сезонності та забезпечувати інформаційну підтримку ефективного управління підприємством. Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів до такої адаптації через розкриття економічної сутності сезонності як об'єкта облікового відображення, аналіз її впливу на форму-

вання витрат, доходів і фінансових результатів та визначення напрямів удосконалення системи внутрішнього контролю в аграрних підприємствах. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: дослідження економічної природи сезонності та її облікової інтерпретації; оцінка відповідності чинного нормативного регулювання потребам сезонно-адаптованого обліку; розробка пропозицій щодо організації обліково-контрольних процедур з урахуванням сезонної специфіки аграрного виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теоретико-методологічному аспекті організація бухгалтерського обліку розглядається як цілісна система побудови облікового процесу, що охоплює визначення облікової політики, структурування об'єктів обліку, розроблення внутрішніх регламентів документообігу, вибір методів оцінки та калькулювання, а також формування інформаційних потоків для потреб управління [5, 6]. В умовах сезонності всі зазначені елементи набувають специфічного змістового наповнення, оскільки повинні забезпечити відображення нерівномірних, але закономірно повторюваних економічних процесів.

Організація бухгалтерського обліку в означених умовах має забезпечувати не тільки дотримання фундаментальних принципів нарахування, безперервності діяльності та превалювання економічної сутності над юридичною формою, а й формувати дієві механізми внутрішнього узгодження виробничого, фінансового та календарного циклів підприємства. Коректність побудови облікової політики безпосередньо визначає достовірність відображення фінансового стану суб'єкта господарювання у проміжній та річній звітності, передусім у міжсезонні періоди акумулювання витрат, адже економічна вигода формується поступово протягом біологічної трансформації активів, а її грошове вираження реалізується лише на завершальному етапі виробничого циклу [4, 11].

У такому випадку бухгалтерський облік виконує функцію часової координації економічних подій, трансформуючи безперервний біологічний процес у систему дискретних звітних показників. Методологічні засади відображення специфіки аграрної діяльності закріплені, зокрема, у НП(С)БО 30 "Біологічні активи" [12] та МСБО 41 "Сільське господарство" [13], які передбачають оцінку біологічних активів за справедливою вартістю та визнають приріст

економічних вигід у процесі біологічної трансформації. Такий підхід концептуально змінює логіку організації обліку, оскільки потребує систематичного моніторингу стану активів протягом усього виробничого циклу, а не лише на момент реалізації продукції.

Відповідно дослідження сезонності як економічної категорії є необхідною передумовою обґрунтування особливостей організації бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах, оскільки саме вона визначає структурні параметри облікової системи та механізми формування фінансових результатів.

У загальноекономічному розумінні сезонність являє собою закономірну, циклічно повторювану нерівномірність економічних процесів, зумовлену природно-кліматичними чинниками та їх взаємодією з організаційно-технологічними особливостями виробництва [14]. На відміну від випадкових коливань ділової активності, сезонність характеризується відносною передбачуваністю, стійкою ритмічністю та прив'язаністю до певних часових інтервалів у межах виробничого або календарного року. В аграрному секторі сезонність слід розглядати не як зовнішнє середовище функціонування суб'єкта господарювання, а як органічно притаманну, структурно зумовлену характеристику виробничого процесу. З економічної позиції сезонність у сільськогосподарському виробництві виявляється у трьох взаємопов'язаних площинах.

По-перше, у часовому аспекті через розрив між періодом понесення витрат і моментом отримання доходів, що формує специфічну траєкторію руху капіталу підприємства протягом календарного року.

По-друге, у ресурсному вимірі у вигляді нерівномірності використання виробничих ресурсів (трудових, технічних, матеріальних), яка характеризується чергуванням періодів максимального навантаження та відносного простоя.

По-третє, у фінансовому аспекті через циклічні коливання грошових потоків, зміну потреби в оборотному капіталі та варіативність показників фінансового стану залежно від стадії виробничого циклу.

Відповідно зважаючи на це, сезонність у цьому контексті виступає не лише характеристикою виробничої діяльності, а системним фактором трансформації облікових процедур. Вона впливає на:

- порядок визнання та розподілу витрат між звітними періодами;
- методику оцінки біологічних активів і сільськогосподарської продукції;

- формування собівартості в умовах три-валого виробничого циклу;

- структуру внутрішньої управлінської звітності;

- організацію внутрішнього контролю за використанням ресурсів у пікові та міжсезонні періоди.

Перетворення сезонності з економічного явища на об'єкт облікового відображення відбувається тоді, коли її прояви починають чинити суттєвий вплив на процедури визнання, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності. Відповідно до концептуальних засад фінансової звітності, бухгалтерський облік покликаний формувати достовірне уявлення про фінансовий стан і результати діяльності підприємства, що в умовах сезонного виробництва вимагає спеціальних методологічних підходів [4,5].

Сезонність як об'єкт облікового відображення має кілька сутнісних характеристик, що відрізняють її від інших об'єктів обліку.

По-перше, вона не має самостійного субстанційного виразу, тобто не є активом, зобов'язанням чи доходом у прямому розумінні, а виступає як системна властивість виробничого процесу, що модифікує порядок відображення всіх інших об'єктів обліку: витрат, запасів, біологічних активів, фінансових результатів [11]. У цьому полягає її методологічна складність: сезонність не "обліковується" безпосередньо, а проявляється через специфіку облікових процедур щодо інших об'єктів.

По-друге, сезонність породжує принципову проблему часової невідповідності між моментом здійснення витрат і моментом визнання доходів. Ця невідповідність є структурною, а не випадковою, що відрізняє її від звичайної дебіторської заборгованості чи авансових платежів. Витрати на підготовку ґрунту, придбання насіння та проведення сівби здійснюються за кілька місяців до моменту отримання врожаю й відповідного доходу, причому цей розрив є технологічно неминучим [8, 15]. Відображення такої невідповідності в обліку вимагає застосування принципу нарахування у його найбільш суворій інтерпретації та розвинених механізмів розмежування витрат між звітними періодами.

По-третє, сезонність у сільськогосподарському виробництві пов'язана з якісною трансформацією облікових об'єктів у часі. Біологічний актив (наприклад, посів) протягом виробничого циклу змінює свої якісні та кількісні характеристики, що ускладнює застосування

традиційних підходів до оцінки і потребує спеціального інструментарію, передбаченого НП(С)БО 30 [12] та МСБО 41 "Сільське господарство" [13].

Виокремимо проблеми відображення сезонності аграрного виробництва у вітчизняному нормативному полі:

1. Одним із ключових методологічних недоліків чинного нормативного регулювання є відсутність уніфікованих критеріїв розподілу витрат між суміжними звітними періодами в умовах виробничого циклу, що не збігається з календарним роком. Методичні рекомендації з планування, обліку та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств, затверджені наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України № 132 [16] передбачають акумулювання витрат під урожай майбутнього року у складі незавершеного виробництва, однак не регламентують порядку розподілу загальновиробничих і накладних витрат між звітними кварталами за умов нерівномірного їх виникнення. Окремої уваги заслуговує питання кваліфікації витрат на підготовчі агротехнічні заходи: оранку під майбутній сезон, меліорацію, передпосівну підготовку ґрунту. За своєю економічною суттю зазначені витрати мають ознаки витрат майбутніх періодів, оскільки формують умови отримання доходу в наступному виробничому циклі. Разом із тим їх нормативна кваліфікація залишається недостатньо визначеною, що породжує неоднорідність підходів на рівні окремих підприємств [15].

2. Істотною вадою вітчизняного нормативного регулювання є відсутність методологічної узгодженості між НП(С)БО 30 "Біологічні активи" та Методичними рекомендаціями № 132. Зазначені документи розроблялися незалежно й регулюють різні аспекти відображення аграрної діяльності: перший зосереджений на оцінці біологічних активів та визнанні сільськогосподарської продукції в момент збору врожаю, тоді як другий визначає методику калькулювання собівартості, зокрема, у ситуаціях, коли зміна справедливої вартості біологічного активу відповідно до НП(С)БО 30 [12] відбувається в іншому звітному періоді, ніж акумулювання пов'язаних витрат згідно з Методичними рекомендаціями № 132 [16]. Відсутність нормативно закріплених механізмів узгодження між цими підходами ускладнює формування цілісної та достовірної картини фінансового стану підприємства протягом виробничого року, а також знижує аналітичну цінність звітності для зовнішніх користувачів.

3. Окремою і практично не дослідженою у вітчизняному нормативному просторі є проблема організації внутрішнього контролю з урахуванням сезонного характеру аграрного виробництва. Чинні нормативні акти, що регулюють облік у сільськогосподарських підприємствах, не містять жодних положень щодо побудови контрольних процедур у прив'язці до агровиробничого календаря, незважаючи на те, що профіль ризиків підприємства суттєво трансформується залежно від фази виробничого циклу.

Зокрема, в період сівби та збирання врожаю різко зростають ризики, пов'язані з документальним оформленням руху матеріальних цінностей, достовірністю обліку виходу продукції та збереженням запасів. У міжсезонний період актуалізуються ризики знецінення або псування біологічних активів, а також ризики невірної оцінки незавершеного виробництва. Відсутність нормативно закріплених вимог щодо диференціації контрольних процедур відповідно до сезонного ритму діяльності фактично унеможливує формування ефективної системи внутрішнього контролю на галузевій основі та перекладає відповідальність за її побудову виключно на рівень окремого підприємства без методологічного орієнту [11, 15].

Отже, чинне нормативне забезпечення створює загальну методологічну рамку обліку аграрної діяльності, проте потребує подальшого розвитку в частині регламентації механізмів міжперіодного розподілу витрат та формування адаптивної системи внутрішнього контролю, що враховує циклічність і ризиковість аграрного виробництва.

Слід також зауважити, що сезонність аграрного виробництва перебуває у безпосередньому методологічному зв'язку з ключовими принципами організації бухгалтерського обліку, трансформуючи їх практичне застосування.

Принцип нарахування в умовах сезонності набуває особливої складності, оскільки вимагає розмежування витрат, що відносяться до поточного виробничого циклу, витрат майбутніх виробничих циклів та витрат, що мають бути розподілені між кількома циклами пропорційно до отриманих результатів. Принцип відповідності доходів і витрат є центральним з точки зору облікового відображення сезонності, оскільки саме він регулює часове зіставлення понесених витрат і отриманих доходів. В умовах аграрного виробництва реалізація цього принципу ускладнюється тим, що витрати

здійснюються рівномірно або концентровано протягом виробничого циклу, тоді як дохід виникає дискретно у момент збору та реалізації врожаю [15].

Принцип безперервності у контексті сезонності набуває значення методологічного обґрунтування для відображення незавершеного виробництва: перехідні залишки витрат між звітними роками є не аномалією, а закономірним наслідком безперервності господарської діяльності підприємства, виробничий цикл якого виходить за межі календарного року.

Принцип обачності в умовах сезонного виробництва передбачає необхідність формування резервів під можливі втрати біологічних активів та незавершеного виробництва, оскільки ризики, пов'язані з природно-кліматичними чинниками, є об'єктивно вищими порівняно з більшістю інших галузей.

Розглянуті принципи організації обліку в умовах сезонності формують методологічне підґрунтя для побудови системи калькулювання собівартості. Адже саме сезонна нерівномірність витрат, тривалість виробничого циклу та часовий розрив між понесенням витрат і отриманням результату зумовлюють необхідність спеціального підходу до групування, розподілу й віднесення витрат на об'єкти обліку. У цьому контексті калькулювання собівартості набуває не лише розрахункового, а й аналітичного значення, оскільки повинно відображати фазовість виробничого процесу, багатостадійність технології та сезонну концентрацію ресурсів [8, 9]. Відтак виникає потреба у систематизації підходів до калькулювання з урахуванням сезонного чинника.

У вітчизняному нормативному полі сезонний характер аграрного виробництва враховується насамперед у Методичних рекомендаціях № 132 [16], а також у НП(С)БО 30 "Біологічні активи" [12], яке визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про біологічні активи та сільськогосподарську продукцію. Це частково враховує сезонність через трансформацію біологічних активів у процесі біологічних перетворень, однак не деталізує процедур розподілу витрат між звітними періодами в умовах нерівномірного надходження доходів.

Запропонована сезонно-орієнтована класифікація калькулювання собівартості дозволяє систематизувати вплив часових, фазових та розподільчих чинників на формування витрат в аграрних підприємствах та створює методич-

Таблиця. 1. Калькулювання собівартості в умовах сезонності: системна класифікація

Класифікаційна ознака	Виділені елементи	Обліково-методичне значення	Контрольний аспект
1. За об'єктом калькулювання	Культури; види продукції; стадії виробництва; супутня продукція	Забезпечує точність формування індивідуальної собівартості; враховує біологічну специфіку	Контроль рентабельності окремих культур і напрямів
2. За тривалістю виробничого циклу	Короткострокові (до року); перехідні (озимі); довгострокові (багаторічні насадження)	Визначає порядок міжперіодного розподілу витрат	Контроль незавершеного виробництва
3. За фазами виробничого процесу	Підготовча; посівна; вегетаційна; збиральна; післязбиральна	Дозволяє застосувати фазову калькуляцію	Оперативний контроль перевищення нормативів
4. За характером сезонного навантаження витрат	Пікові; рівномірні; міжсезонні	Дає можливість коригувати бази розподілу загальновиробничих витрат	Контроль концентрації витрат у пікові періоди
5. За способом розподілу загальновиробничих витрат	За площею; машино-годинами; трудовитратами; нормативними коефіцієнтами сезонності	Формує адекватну структуру собівартості	Запобігання спотворенню фінансового результату
6. За типом сезонних коливань собівартості	Календарні; фазові; цінові; ризикові	Визначає варіативність показника собівартості	Контроль відхилень від планових параметрів

Джерело: сформовано на основі [8, 10, 11].

не підґрунтя для побудови адаптивної системи обліку та контролю (табл. 1).

Специфіка аграрного виробництва зумовлює багатокомпонентність об'єктів калькулювання: окрема культура може виступати одночасно як носій прямих витрат, об'єкт незавершеного виробництва та джерело супутньої продукції. Сезонність посилює проблему співвіднесення витрат із доходами, що потребує чіткої аналітичної деталізації. У рослинництві значна частина витрат формується в одному календарному періоді, тоді як дохід визнається в наступному. Така асиметрія породжує потребу в обґрунтованому механізмі міжперіодного розподілу витрат та оцінки незавершеного виробництва. Багатофазність технологічного процесу дозволяє розглядати калькулювання як послідовність накопичення витрат за стадіями виробництва [11, 15]. Запровадження фазової калькуляції підвищує аналітичність облікових даних і створює передумови для оперативного внутрішнього контролю.

Сезонна концентрація витрат (паливо, ремонт, оплата праці в період збирання) ускладнює традиційний механізм розподілу загально-

виробничих витрат. Використання усереднених річних баз розподілу може спотворювати фактичну собівартість окремих культур. Доцільним є застосування коефіцієнтів сезонного навантаження або фазових баз розподілу.

Собівартість у сільському господарстві має змінний характер під впливом: природно-кліматичних факторів, інових коливань на матеріальні ресурси, урожайності, рівня технологічної дисципліни. Отже, її доцільно розглядати не як статичний підсумковий показник, а як динамічну економічну категорію, що трансформується протягом виробничого циклу.

Однією з найбільш складних проблем обліку в аграрних підприємствах є правильне відображення незавершеного виробництва (НЗВ) в рослинництві. На відміну від промислового виробництва, де НЗВ, як правило, перебуває в одному звітному році, виробничий цикл у рослинництві охоплює два звітні роки. Витрати під урожай озимих культур формуються восени поточного року і є складовою НЗВ, яке обліковується на рахунку 231 "Рослинництво" і лише у наступному році трансформується в готову продукцію.

Таблиця 2. Особливості обліку НЗВ за стадіями виробничого циклу в рослинництві

Стадія виробництва	Склад витрат	Рахунок обліку	Проблема оцінки	Рекомендований підхід
Підготовка ґрунту (осінь)	ПММ, оплата праці, амортизація техніки	231 «Рослинництво»	Витрати не можна відокремити від майбутнього врожаю	Накопичення на субрахунок «Витрати під урожай наст. року»
Посів (осінь/весна)	Насіння, добрива, ЗЗР	231 (аналіт. «Озимі культури» / «Ярі культури»)	Перехідні витрати між двома роками	Розподіл між звітними роками пропорційно до зібраної площі
Веgetація (весна–літо)	Догляд, захист рослин, зрошення	231	Невідомий кінцевий обсяг виробництва	Облік фактичних витрат; планова собівартість як контрольний орієнтир
Збирання врожаю	Послуги підрядників, паливо, тара	231 → 27 «Продукція сільгоспвиробництва»	Визнання готової продукції та закриття НЗВ	Закриття 231 на собівартість врожаю за фактичними витратами

Джерело: сформовано на основі [16, 17].

Проблема ускладнюється тим, що на момент складання річної фінансової звітності значна частина виробничих витрат уже здійснена, але готова продукція ще не отримана. За таких умов балансова стаття "Незавершене виробництво" значно зростає, що може ввести в оману зовнішніх користувачів звітності щодо реального фінансового стану підприємства. Відповідно до НП(С)БО 9 "Запаси" [17], НЗВ оцінюється за виробничою собівартістю, проте в умовах аграрного виробництва повна виробнича собівартість невідома до моменту збирання врожаю. Систематизацію стадій виробничого процесу та відповідних облікових підходів подано у Таблиці 2.

Доцільним є виокремити проблематику використання сільськогосподарської техніки (комбайнів, тракторів, сівалок), адже вона використовується нерівномірно протягом року: інтенсивно в сезон польових робіт і майже не задіяна поза ним. Застосування стандартного прямолінійного методу нарахування амортизації в цьому разі призводить до спотворення собівартості продукції: у "гарячий" сезон реальні витрати на одиницю площі будуть занижені (оскільки техніка дійсно зношується більше), а поза сезоном завищені [7]. Для об'єктивного відображення реального зносу техніки рекомендується застосовувати метод нарахування амортизації, що ґрунтується на обсязі виробленої продукції (метод виробничої функції), або, в разі технічних обмежень, кумулятивний метод. Облікова політика підприємства повинна містити обґрунтований вибір методу амортизації для сільськогосподарської техніки із зазначенням критерію корисності: мотогодини роботи або оброблена площа (га).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сільськогосподарське виробництво вирізняється специфікою виробничого циклу, харак-

терною тривалістю операційного циклу, який залежить від біологічного процесу створення продукції, часовою розірваністю між витратною та дохідною фазами, нерівномірністю залучення виробничих ресурсів і особливим механізмом формування фінансових результатів та оборотного капіталу, що принципово відрізняє аграрні підприємства від суб'єктів господарювання у промисловості, торгівлі та сфері послуг. Це зумовлює необхідність адаптації як методологічних, так і організаційних елементів облікової системи до специфіки аграрного виробничого циклу. Проведений аналіз засвідчує, що вітчизняне нормативне поле відображає сезонність аграрного виробництва лише на рівні окремих технічних рішень, не формуючи цілісної методологічної системи, здатної забезпечити достовірне відображення господарської діяльності в умовах нерівномірного виробничого циклу.

Сезонність не є самостійним об'єктом обліку у традиційному розумінні, однак виступає визначальним методологічним контекстом, що модифікує порядок відображення витрат, активів і фінансових результатів сільськогосподарського підприємства. Ігнорування цього контексту або його недостатнє врахування у нормативному регулюванні неминує призводити до зниження якості облікової інформації та послаблення системи внутрішнього контролю. Сезонність є системоутворюючим чинником для бухгалтерського обліку та контролю аграрних підприємств, що впливає на методику обліку НЗВ, розподіл витрат між звітними періодами, нарахування амортизації та організацію внутрішнього контролю. Облік незавершеного виробництва в рослинництві потребує організації аналітичного обліку в розрізі окремих сільськогосподарських культур та виробничих циклів для забезпечення достовірної оцінки НЗВ на кожну звітну дату. Для адекватного відображення зносу сільськогосподарської техніки рекомендується застосовува-

ти виробничий метод амортизації або, як мінімум, забезпечити облік мотогодин роботи для кожного об'єкта. Сезонний календар контрольних заходів, адаптований до фаз аграрного виробничого циклу, дозволяє підвищити ефективність внутрішнього контролю шляхом концентрації ресурсів у найбільш ризикові періоди — сівбу та збирання врожаю.

Перспективою подальших досліджень є розробка інтегрованої моделі управлінського обліку аграрного підприємства, що враховує сезонну динаміку ключових показників ефективності та практичні прояви сезонності, якими є виникнення касових розривів, оскільки аграрне підприємство у першому та другому кварталах несе значні витрати (придбання насіння, добрив, пального, оплата праці сезонних працівників), тоді як основний грошовий потік від реалізації продукції формується переважно у третьому і четвертому кварталах.

Література:

- Добрунік Т.П. Особливості управління фінансовими результатами аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 5 (1). С. 76—83. URL: https://e-visnyk.dniproprondise.in.ua/journals/5-05-2016_1/18.pdf
- Масюк Ю. В., Боюн В. Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. Економіка та держава, 2021. № 10. С. 93—96. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.93
- Царук В. Ю. Бухгалтерський облік у системі стратегічного управління аграрним підприємством. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2017. Том 27. № 1. С. 280—285. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1285/1041>
- Винниченко Н.В., Лінська А.С. Проблеми оптимізації облікового процесу на сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка, 2017. № 12. URL: <http://www.economy-nauka.com.ua/?op=1&z=5987>
- Качмар О. В. Формування облікової політики аграрних підприємств. Агросвіт, 2014. № 16. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/16_2014/7.pdf
- Чебан Ю.Ю., Пташник О.П. Особливості формування облікової політики у сільськогосподарських підприємствах. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. № 7. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/188.pdf>
- Шепель І.В. Актуальні аспекти організації бухгалтерського обліку і аналізу використання машинно-тракторного парку аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка, 2018. № 1 (51). С. 468—474. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/130543/126173>
- Мошківська О. Особливості обліку витрат і калькулювання собівартості продукції в сільському господарстві. Grail of Science, 2025. № 55, 280—288. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.030>
- Здирко Н., Іщенко Я. Організаційні основи побудови системи обліку витрат виробництва фермерських господарств. Економіка та суспільство, 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86>
- Овчарова Н., Кравченко О., Бобошко Р. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство, 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-45>
- Ніценко В., Присяжнюк Н., Федорук Ю., Павліченко А., Федорук Н. Вплив сезонності та біологічних циклів на управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 4. С. 259—267. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.259>
- Національне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи": Наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05>
- Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 "Сільське господарство". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text
- Quarterly National Accounts Manual: Concepts, Data Sources and Compilation. Seasonal Adjustment. URL: https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781475589870/ch007.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Єдинак Т.С., Омельницька Ю.Е. Особливості калькулювання собівартості продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами. Економіка і суспільство, 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/188.pdf
- Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств.

ємств: наказ Мінагрополітики від 18.05.2001 № 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01>

17. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси": Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0751-99>

References:

1. Dobrunik T. P. (2016), "Peculiarities of management of financial results of agricultural enterprises", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5 (1), pp. 76—83, available at: https://e-visnyk.dnipro-n-dise.in.ua/journals/5-05-2016_1/18.pdf (Accessed 25 Feb 2026).

2. Masyuk, Yu. and Boyun, V. (2021), "Management of financial results of agricultural enterprise activity", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 93—96. DOI: 10.32702/2306-6806-2021.10.93

3. Tsaruk, V. (2017), "Accounting in the system of strategic management of an agricultural enterprise", *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. Prats. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*, vol. 27 (1), pp. 280—285, available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1285/1041> (Accessed 25 Feb 2026).

4. Vynnychenko, N.V. and Lins'ka, A.S. (2017), "Optimization problems of accounting process at agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=5987> (Accessed 25 Feb 2026).

5. Kachmar, O. V. (2014), "Formation of accounting policies of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 16, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/16_2014/7.pdf (Accessed 25 Feb 2026).

6. Cheban, Yu.Yu. and Ptashnyk, O.P. (2015), "Features of accounting policy formation in agricultural enterprises", *Mykolaivs'kyj natsional'nyi universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho*, vol. 7, available at: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/188.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

7. Shepel', I. V. (2018), "Actual aspects of organization of accounting and analysis of the use of machine and tractor park of agricultural enterprises", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 1 (51), pp. 468—474, available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/130543/126173> (Accessed 25 Feb 2026).

8. Moshkovs'ka, O. (2025), "Features of cost accounting and cost calculation in agriculture",

Grail of Science, vol. 55, 280—288. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.030>

9. Zdyrko, N. and Ishchenko, Ya. (2023), "Organizational foundations of building a system for accounting for farm production costs", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86>

10. Ovcharova, N., Kravchenko, O., and Boboshko, R. (2021), "Formation of accounting and analytical support of expenditure management of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-45>

11. Nitsenko, V., Prysiashniuk, N., Fedoruk, Yu., Pavlichenko, A. and Fedoruk, N. (2025), "The impact of seasonality and biological cycles on the management of production processes of agricultural enterprises", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 35, no. 4, pp. 259—267. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.259>

12. Ministry of Finance of Ukraine (2005), Order "National Regulation (Standard) of accounting 30 "Biological assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05> (Accessed 25 Feb 2026).

13. IFRS (2017), "International Accounting Standard 41 Agriculture", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text (Accessed 25 Feb 2026).

14. International Monetary Fund (2017), "Quarterly National Accounts Manual: Concepts, Data Sources and Compilation. Seasonal Adjustment", available at: https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781475589870/ch007.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Feb 2026).

15. Yedynak, T.S. and Omel'nyts'ka, Yu.E. (2018), "Features of calculating the cost of crop production by agricultural enterprises", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/188.pdf (Accessed 25 Feb 2026).

16. The Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2001), Order "Methodical recommendations on planning, accounting and costing of products (works, services) of agricultural enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01> (Accessed 25 Feb 2026).

17. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National accounting regulation (standard) 9 "Inventories", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0751-99> (Accessed 25 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.03.26

Процеженовано / Revised: 12.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



УДК 351.863:338.49

Н. В. Трушкіна,
к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики
та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.169

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

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

CONCEPTUAL APPROACHES TO CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT UNDER CONTEMPORARY SECURITY CHALLENGES

У статті узагальнено та систематизовано теоретико-методичні підходи до розвитку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів. Обґрунтовано, що в умовах зростання воєнних, техногенних, кібернетичних і соціально-економічних ризиків критична інфраструктура виступає ключовим елементом забезпечення національної безпеки, безперервності життєво важливих послуг, стійкості економіки та стабільності функціонування держави. Доведено, що розвиток критичної інфраструктури доцільно розглядати як комплексний процес трансформації стратегічно важливих об'єктів, систем і мереж, спрямований на підвищення їх стійкості, адаптивності, безпечності, резильєнтності та інноваційності. Проведено порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових підходів до дослідження критичної інфраструктури, систематизовано її основні сектори та визначено ключові фактори розвитку. Запропоновано концептуальну модель розвитку критичної інфраструктури в Україні. Визначено базові принципи, методичний алгоритм та типологію моделей розвитку критичної інфраструктури. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при формуванні державної політики у сфері модернізації, захисту та резильєнтності критичної інфраструктури як стратегічного напрямку повоєнної відбудови економіки України.

The article summarizes and systematizes theoretical and methodological approaches to the development of critical infrastructure under modern security challenges. It is substantiated that in the context of increasing military, technological, cyber, and socio-economic risks, critical infrastructure becomes a key element for ensuring national security, continuity of essential services, resilience of the economic system, and stability of state functioning. It is determined that contemporary security challenges associated with military aggression, destruction of energy and transport systems, disruption of logistics chains, growing cyber threats, and the need for large-scale post-war reconstruction significantly intensify the necessity to reconsider approaches to the development of critical infrastructure and to form new mechanisms for its modernization and resilience enhancement.

It is proved that the development of critical infrastructure should be considered as a complex and multi-level process of transformation of strategically important facilities, systems, and networks aimed at increasing their resilience, adaptability, security, innovativeness, and functional capacity. A comparative analysis of foreign and domestic scientific approaches to the study of critical infrastructure has been conducted, which made it possible to identify the dominance of security, resilience-based, systemic, institutional, economic, and spatial approaches in the contemporary scientific discourse. The main sectors of critical infrastructure have been systematized and key factors of its development have been identified, including security, economic, institutional, technological, social, spatial, and environmental factors. Based on the generalization of the research results, an author's conceptual model for the development of critical

infrastructure is proposed, which provides for the integration of security, economic, institutional, and technological components of development. The basic principles of critical infrastructure development are defined, including systemicity, integration, adaptability, resilience, innovativeness, priority orientation, and territorial balance. A methodological algorithm for the development of critical infrastructure has been developed, including the stages of identification of critical objects, diagnostics of their condition, determination of development priorities, formulation of managerial decisions, resource provision, implementation of infrastructure projects, and monitoring of results. A typology of models for critical infrastructure development is proposed, which substantiates the feasibility of applying an integrated approach combining the tasks of protection, modernization, recovery, and long-term infrastructure development.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application by public authorities, regional governance bodies, business entities, and international partners in the formation of state policy in the field of development, modernization, protection, and restoration of critical infrastructure, as well as in the development of strategic programs for post-war reconstruction and strengthening the resilience of infrastructure systems.

Ключові слова: національна економіка, розвиток критичної інфраструктури, інфраструктурні системи, концептуальні підходи, безпекові виклики, інфраструктурні загрози, національна безпека, стійкість, резильєнтність, адаптивність, захист, управління розвитком, модернізація, цифрова трансформація, державне регулювання, інфраструктурна політика, повоєнна відбудова.

Key words: national economy, critical infrastructure development, infrastructure systems, conceptual approaches, security challenges, infrastructure threats, national security, sustainability, resilience, adaptability, protection, development management, modernization, digital transformation, government regulation, infrastructure policy, post-war reconstruction.

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

У сучасних умовах критична інфраструктура набула статусу одного з ключових чинників забезпечення життєздатності держави, безперервності надання суспільно необхідних послуг, стабільності економічних процесів і підтримання національної безпеки. Її значення істотно зросло під впливом системних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, ускладненням міжгалузевих і міжтериторіальних зв'язків, посиленням технологічної взаємозалежності інфраструктурних систем, а також загостренням воєнних, кібернетичних, терористичних, енергетичних і кліматичних загроз. За таких умов критична інфраструктура розглядається вже не лише як сукупність об'єктів, необхідних для життєдіяльності населення, а як системоутворювальна основа стійкості держави, її економічної безпеки, соціальної стабільності та просторової цілісності [1; 2].

Актуалізація проблематики розвитку критичної інфраструктури зумовлена також тим, що порушення функціонування її ключових складових породжує не ізольовані збої, а складні ланцюгові та каскадні ефекти, які поширюються на суміжні сектори та сфери суспільного життя. Втрата стабільності в енерге-

тиці, транспорті, системах водопостачання, інформаційно-комунікаційній інфраструктурі, охороні здоров'я чи фінансовому секторі здатна спричинити масштабні соціально-економічні наслідки, дестабілізацію діяльності державних інституцій, зниження рівня безпеки населення та погіршення умов функціонування бізнесу. Саме тому в більшості розвинених країн світу розвиток критичної інфраструктури розглядається як один із пріоритетних напрямів державної політики, безпосередньо пов'язаний із забезпеченням національної безпеки, підтриманням конкурентоспроможності економіки та зміцненням стійкості територій до кризових впливів [1–6].

Для України ця проблема має особливо гострий характер, оскільки в умовах повномасштабної війни розвиток критичної інфраструктури набуває не лише економічного чи управлінського, а й безпекового, соціального, гуманітарного та відновлювального виміру. Російська збройна агресія засвідчила, що ураження об'єктів енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства, зв'язку, соціальної інфраструктури, освіти та охорони здоров'я спричиняє не локальні порушення, а системні дисфункції, які охоплюють територіальні громади, регіональні господарські комплекси та механізми державного управління. За результатами Fourth Rapid Damage and Needs Assessment,

підготовленої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй [7], станом на 31 грудня 2024 р. пряма шкода в Україні сягнула 176 млрд дол. США. Найбільш постраждалими визнано житловий сектор, транспорт, енергетику та видобувну сферу, торгівлю і промисловість, а також освіту. Загальну потребу у відновленні та відбудові упродовж 2025—2035 рр. оцінено у 524 млрд дол. США [7; 8]. Це свідчить не лише про колосальний масштаб руйнувань, а й про необхідність переходу від фрагментарного відновлення окремих об'єктів до стратегічного бачення розвитку критичної інфраструктури як цілісної багаторівневої системи.

Особливо складною є ситуація в енергетичному секторі, який становить ядро критичної інфраструктури та визначає стійкість функціонування більшості інших систем. Станом на березень 2023 р., за офіційною оцінкою, було пошкоджено близько 50% енергетичної інфраструктури України [9]. Подальші оцінки засвідчили, що масштаби руйнувань у цьому секторі вийшли далеко за межі проблеми аварійного ремонту та поставили питання про структурне переосмислення майбутньої архітектури енергосистеми [10]. За оцінками RDNA4 [7], загальний обсяг шкоди у секторі енергетики та видобувної промисловості перевищив 20 млрд дол. США, при цьому приріст обсягів пошкоджень порівняно з попередньою оцінкою становив 94%. Це підтверджує, що енергетична інфраструктура стала однією з головних цілей системного руйнування, а відтак її розвиток має розглядатися як стратегічний пріоритет державної політики.

Наведені дані дають підстави стверджувати, що в сучасних умовах уже недостатньо трактувати відбудову критичної інфраструктури як просте фізичне заміщення пошкоджених або зруйнованих об'єктів. Ідеться про значно складніше та ширше завдання, яке пов'язано з формуванням нової моделі її розвитку, орієнтованої на стійкість, адаптивність, захищеність, резервування, децентралізацію, технологічну модернізацію, просторову збалансованість та резильєнтність. У такому контексті на перший план виходить не лише відновлення функціональності інфраструктурних елементів, а й обґрунтування концептуальних підходів до розвитку критичної інфраструктури в умовах тривалих безпекових загроз, коли стратегічним орієнтиром стає не повернення до довоєнного стану, а підвищення спроможності систем витримувати удари, швидко відновлюватися, функціонувати, адаптовуватися до умов невизна-

ченості та забезпечувати безперервність життєво важливих послуг [7].

Водночас проблема розвитку критичної інфраструктури має безпосередній зв'язок не лише з безпековим виміром, а й із повоєнною відбудовою національної економіки та просторовим розвитком територій. Руйнування інфраструктури поглиблює міжрегіональні диспропорції, обмежує мобільність ресурсів, знижує інвестиційну привабливість територій, ускладнює виробничу діяльність, гальмує відновлення ринків праці та стримує повернення населення. У свою чергу модернізація критичної інфраструктури здатна стати одним із ключових драйверів структурної перебудови економіки, розвитку нових виробничих, транспортних і логістичних конфігурацій, зміцнення енергетичної автономії регіонів, розширення цифрових сервісів і підвищення резильєнтності територіальних громад [7; 8]. Саме тому розвиток критичної інфраструктури доцільно розглядати не лише як напрям відновлення пошкоджених систем, а як основу формування нової якості економічного простору та інституційної спроможності держави.

Додаткового значення цій проблематиці надає й активізація міжнародної фінансової підтримки, спрямованої на відновлення та модернізацію інфраструктурних систем України. У 2024 р. міжнародні фінансові інституції та уряди партнерських держав суттєво розширили участь у фінансуванні проєктів відбудови енергетичної, транспортної, соціальної, поштової, житлової та цифрової інфраструктури [11]. Зокрема, уряд Франції підписав із Україною грантову угоду на суму 200 млн євро для реалізації проєктів у сферах енергетики, охорони здоров'я, водопостачання, житлового будівництва, цифрових технологій і переробки відходів [12]. Такі рішення мають не лише прикладне, а й концептуальне значення, оскільки підтверджують необхідність поєднання відновлювальних заходів із довгостроковою модернізацією, посиленням стійкості та резильєнтністю функціональної архітектури критичної інфраструктури.

Отже, актуальність дослідження зумовлено сукупною дією взаємопов'язаних факторів: безпрецедентним масштабом руйнування національних інфраструктурних систем; критичною роллю енергетичної, транспортної, житлово-комунальної, соціальної та цифрової інфраструктури у забезпеченні життєдіяльності держави; необхідністю інтеграції безпекового, відновлювального та просторового підходів до формування державної політики; а

також потребою у розробленні сучасних концептуальних підходів до розвитку критичної інфраструктури, які б відповідали новій архітектурі ризиків, викликів і стратегічних завдань повоєнного відновлення України. За таких умов теоретичне переосмислення розвитку критичної інфраструктури набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки створює підґрунтя для подальшого обґрунтування її принципів, напрямів, моделей і механізмів у контексті сучасних безпекових викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку критичної інфраструктури в останні роки посідає важливе місце у зарубіжному науковому дискурсі, проте досліджується з різних методологічних позицій і з неоднаковим рівнем теоретичного узагальнення. Це зумовлено, з одного боку, багатовимірністю самої критичної інфраструктури як складної системи взаємопов'язаних об'єктів, мереж, сервісів, ресурсів та інституцій, а з іншого — впливом нових глобальних викликів, які актуалізували питання безпеки, стійкості, адаптивності, захищеності та відновлення інфраструктурних систем [1—3]. Саме тому в сучасних дослідженнях критична інфраструктура дедалі частіше розглядається не в одному вузькому значенні, а одночасно як система, мережева й організаційна структура, сукупність стратегічно важливих активів, об'єкт захисту, складова національної безпеки та об'єкт державного управління [4—6]. Така багатоплощинність наукового осмислення зумовлює існування різних підходів до інтерпретації як самої критичної інфраструктури, так і процесів її розвитку.

У вітчизняній науковій літературі тематика розвитку критичної інфраструктури тривалий час розглядалася переважно у контексті національної безпеки, державного управління, нормативно-правового забезпечення, ідентифікації критичних об'єктів та розбудови державної системи захисту. Значний внесок у розроблення цих питань зробили Д. Бірюков, Д. Бобро, І. Газдайка-Васильшин, К. Ганкевич, С. Гнатюк, М. Домарацький, О. Єрменчук, О. Калиновський, М. Кизим, С. Кондратов, С. Корольов, В. Косинський, В. Левчук, В. Лойко, В. Лядовська, С. Маляр, С. Мельник, П. Підюков, П. Пригунов, О. Резнікова, Є. Романенко, М. Руденко, М. Рябий, І. Солопова, Я. Страхніцький, О. Суходоля, С. Теленик, В. Франчук, В. Хаустова, В. Храпкіна, О. Яременко та інші.

Слід відмітити, що порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних підходів дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, у зарубіжній літературі переважає прикладна орієнтація досліджень: увага концентрується на оцінюванні ризиків, вимірюванні стійкості, математичному й сценарному моделюванні, аналізі взаємозалежності систем, кіберзахисті, підготовці кадрів, а також механізмах взаємодії держави і бізнесу. Отже, домінуючим тут є функціонально-інструментальний підхід, у межах якого розвиток критичної інфраструктури розглядається через категорії резильєнтності, надійності, вразливості, захисту та взаємозалежності.

По-друге, для українського наукового дискурсу більш характерним є інституційно-правовий і державно-управлінський вектор. Значну частину вітчизняних праць спрямовано на з'ясування сутності критичної інфраструктури, визначення її місця у системі національної безпеки, обґрунтування механізмів державного регулювання, удосконалення нормативної бази та формування організаційних засад захисту. Водночас останніми роками цей підхід поступово розширюється за рахунок включення категорій розвитку, трансформації, модернізації, інноваційності, ризик-орієнтованого управління та сталого функціонування інфраструктурних систем.

По-третє, зарубіжні дослідження, як правило, спираються на секторний або міжсекторний аналіз і відзначаються високим рівнем емпіричної конкретизації, тоді як вітчизняні роботи частіше мають концептуально-узагальнювальний характер і більшою мірою орієнтовано на постановку інституційних, правових і стратегічних питань. Саме тому зарубіжний дискурс є сильнішим у частині інструментального опрацювання механізмів стійкості, а український — у частині концептуалізації ролі держави, безпеки та нормативно-правового регулювання.

Таким чином, аналіз наявних досліджень свідчить, що попри значний масив наукових праць низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Передусім йдеться про відсутність цілісного теоретичного бачення саме розвитку критичної інфраструктури як окремого наукового концепту. У багатьох роботах акцент зміщується або на сутність критичної інфраструктури, або на її захист, безпеку, стійкість, регулювання або управління, тоді як розвиток як процес якісної трансформації інфраструктурних систем досліджено значно меншою мірою. Відсутність єдиного підходу до розуміння категорії "розвиток" і необхідність уточнення понятійного апарату у частині розвитку критичної інфраструктури й управління

ним уже були обґрунтовані у попередніх наукових напрацюваннях [13—15], що підтверджує актуальність подальших теоретичних розвідок у цьому напрямі.

Крім того, науковою прогалиною залишається недостатня систематизація концептуальних підходів до розвитку критичної інфраструктури з позицій національної безпеки, повоєнної відбудови, просторового розвитку територій, інституційної спроможності держави, децентралізації, інноваційної модернізації та резильєнтності. Наявні дослідження переважно висвітлюють окремі складові цієї проблеми, але не формують узагальненої класифікації підходів і не пропонують цілісної концептуальної рамки, яка б дозволила інтегрувати безпековий, системний, інституційний, відновлювальний і просторовий виміри. Саме ця обставина зумовлює доцільність подальшого теоретичного узагальнення й систематизації наукових підходів до розвитку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів, що і визначає логіку подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення, систематизація та порівняльний аналіз наукових підходів до розвитку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів із подальшим визначенням концептуальних засад її осмислення з позицій національної безпеки, повоєнної відбудови економіки та просторового розвитку територій.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення системного підходу, який дає змогу розглядати критичну інфраструктуру як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, функціонування якої визначається не лише властивостями окремих об'єктів, а й характером зв'язків між ними. Водночас використано положення інституційного підходу, що дозволяє врахувати роль держави, нормативно-правового регулювання, організаційних механізмів та взаємодії стейкхолдерів у процесах розвитку критичної інфраструктури. Поряд із цим дослідження ґрунтується на безпековому підході, у межах якого критична інфраструктура розглядається як ключова складова національної безпеки та життєздатності держави, а також на резильєнтному підході, що акцентує увагу на стійкості, адаптивності, захищеності та здатності інфраструктурних систем до відновлення після шоків впливів. Для розкриття трансформаційної природи розвитку критичної інфраструктури

також використано елементи еволюційного та просторового підходів, що дозволяє дослідити її розвиток у контексті структурних змін економіки, процесів децентралізації, територіальної збалансованості та повоєнної реконфігурації економічного простору.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема метод теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, історико-логічний, порівняльний, структурно-функціональний, абстрагування та систематизації. Використаний методичний інструментарій забезпечив цілісність дослідження та послідовний перехід від аналізу наукових підходів до їх теоретичного узагальнення. Поєднання системного, інституційного, безпекового, резильєнтного, просторового та порівняльного підходів створює підґрунтя для подальшої систематизації концептуальних засад розвитку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах критична інфраструктура дедалі більше набуває значення не лише як сукупність життєво необхідних об'єктів, систем і мереж, а як структуроутворювальна основа функціонування держави, економіки та суспільства. Саме через критичну інфраструктуру забезпечуються виробництво і передача енергії, транспортно-логістичні зв'язки, інформаційні комунікації, водопостачання, фінансові розрахунки, медичні послуги, безпека населення та безперервність управлінських процесів [1—6]. Тому її розвиток доцільно розглядати не як вузьке завдання технічного оновлення окремих об'єктів, а як стратегічний процес системної трансформації інфраструктурного каркаса держави з урахуванням безпекових, економічних, просторових, інституційних та технологічних викликів і загроз [13—15].

Для України така постановка питання є особливо важливою, оскільки розвиток критичної інфраструктури відбувається в умовах воєнних загроз, масштабних руйнувань, необхідності повоєнної відбудови, цифрової трансформації та одночасного підвищення стійкості територій. За цих обставин розвиток критичної інфраструктури не може зводитися лише до відновлення пошкоджених об'єктів або підтримання їх поточного функціонування. Йдеться про значно ширший процес, пов'язаний із формуванням нової якості інфраструктурних систем, їх модернізацією, адаптацією до ризиків, посиленням функціональної взаємодії та здатності до швидкого відновлення після кризових впливів [2—6; 14—15].

У цьому контексті поняття розвиток критичної інфраструктури має міждисциплінарний характер, оскільки поєднує ознаки економічного розвитку, інституційної трансформації, технологічної модернізації, просторової перебудови, управлінських змін і безпекового посилення. У попередніх дослідженнях уже обґрунтовано, що розвиток критичної інфраструктури доцільно трактувати як процес трансформаційних змін пріоритетних і стратегічно важливих для економіки об'єктів, систем і мереж шляхом переходу їх ключових складових на якісно новий рівень функціонування завдяки адаптації до мінливості та нестабільності

зовнішнього середовища з урахуванням впливу можливих загроз, ризиків і сучасних викликів [14]. Таке трактування дає змогу перейти від вузького розуміння інфраструктурного розвитку як кількісного нарощування потужностей до його осмислення як системної якісної трансформації.

З урахуванням цього доцільно передусім окреслити, які саме сектори формують змістове поле критичної інфраструктури, адже без визначення секторної архітектури неможливо повноцінно розкрити логіку її розвитку. Для цілей даного дослідження сектори критичної інфраструктури (табл. 1) доцільно систематизувати

Таблиця 1. Класифікація секторів критичної інфраструктури за функціональним призначенням

Сектор критичної інфраструктури	Зміст сектора	Значення для функціонування держави та економіки	Ключові вектори розвитку
Енергетичний	Генерація, передача, розподіл електроенергії, газо- та теплопостачання, паливне забезпечення	Є базою функціонування більшості інших секторів; визначає енергетичну безпеку та стійкість економіки	Децентралізація генерації, резервування, енергоефективність, smart-grid, захист від атак
Транспортно-логістичний	Залізничний, автомобільний, авіаційний, морський транспорт, логістичні вузли та коридори	Забезпечує мобільність ресурсів, населення, військову та економічну логістику, територіальну зв'язність	Модернізація мереж, мультимодальність, стійкість маршрутів, цифровізація логістики
Інформаційно-комунікаційний	Телекомунікації, цифрові мережі, дата-центри, системи зв'язку, інформаційні платформи	Підтримує управління, безперервність комунікацій, функціонування цифрової економіки	Кіберстійкість, резервні канали зв'язку, захист даних, цифрова інтероперабельність
Водопостачання та водовідведення	Системи забору, очищення, постачання води, каналізаційні мережі	Є базовою умовою життєдіяльності населення, санітарної безпеки та функціонування міст	Модернізація мереж, екологічна безпека, аварійна стійкість, ресурсоефективність
Соціальна інфраструктура	Охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, гуманітарні послуги	Визначає людську безпеку, соціальну стабільність і якість життя населення	Доступність послуг, цифровізація сервісів, територіальна збалансованість
Фінансова інфраструктура	Банківська система, платіжні системи, фінансові сервіси, державні фінансові механізми	Забезпечує розрахунки, бюджетну стабільність, інвестиційні процеси та економічну безперервність	Кіберзахист, стійкість платіжних систем, інтеграція з цифровими сервісами
Продовольча та аграрна інфраструктура	Зберігання, переробка, транспортування продовольства, агрологістика	Забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал та стабільність ринку	Логістична стійкість, інноваційність, енергонезалежність, адаптація до ризиків
Безпекова та оборонно-критична інфраструктура	Об'єкти цивільного захисту, системи реагування, спеціалізовані мережі безпеки	Забезпечує реагування на загрози, захист населення, стійкість у кризових умовах	Інтеграція з іншими секторами, оперативність, резервування, захищеність

Джерело: складено автором на основі [13–15].

Таблиця 2. Ключові фактори розвитку критичної інфраструктури

Група факторів	Зміст впливу	Прояв у сучасних умовах	Наслідки для розвитку критичної інфраструктури
Безпекові	Воснні загрози, терористичні ризики, кіберзагрози, диверсії, техногенні небезпеки	Руйнування об'єктів, підвищення вразливості мереж, загроза каскадних збоїв	Необхідність захищеності, резервування, стійкості, кризового управління
Економічні	Обсяг інвестицій, бюджетні можливості, вартість модернізації, стан ринків	Обмеженість ресурсів, потреба у пріоритизації фінансування, залучення донорської підтримки	Пошук ефективних моделей фінансування, PPP, інвестиційна селективність
Інституційні	Якість державного управління, регуляторна база, координація стейкхолдерів	Необхідність оновлення нормативно-правового поля та управлінських механізмів	Формування інтегрованої системи управління розвитком
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, smart-рішення, інноваційні технології	Швидке оновлення технічних систем, підвищення залежності від цифрового середовища	Потреба в модернізації, кіберстійкості, технологічній сумісності
Просторові	Територіальна нерівномірність, щільність мереж, доступність послуг, близькість до зон ризику	Поглиблення регіональних диспропорцій, перевантаження окремих територій	Необхідність територіально диференційованих моделей розвитку
Соціальні	Демографічні зміни, міграція, соціальна вразливість, потреба в базових послугах	Переміщення населення, зміна попиту на інфраструктурні послуги	Орієнтація на доступність, інклюзивність і безперервність послуг
Екологічні	Кліматичні ризики, ресурсні обмеження, екологічні загрози	Підвищення чутливості систем до стихійних впливів і ресурсних дефіцитів	Інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної безпеки

Джерело: складено автором на основі [13—15].

за функціональним принципом, виходячи з їх ролі у забезпеченні життєдіяльності держави, економіки та територій.

Як видно з табл. 1, критична інфраструктура має виразно багатосекторний характер, а її розвиток не може обмежуватися окремими галузями. Енергетичний сектор формує базу для функціонування транспортної, цифрової, фінансової та соціальної інфраструктури; транспортно-логістичний сектор забезпечує зв'язність територій і мобільність ресурсів; інформаційно-комунікаційний сектор підтримує сучасні моделі управління, надання послуг і координації дій у кризових умовах. Водночас соціальна, фінансова, продовольча та безпекова інфраструктура визначають не лише безперервність життєдіяльності суспільства, а й загальну стійкість держави до шоківих впливів [1—6; 13—15].

Отже, вже на рівні секторного аналізу стає очевидним, що розвиток критичної інфраструктури має розглядатися як багатовекторний процес, який потребує узгодження галузевих, міжгалузе-

вих і територіальних рішень. Саме тому наступним кроком є систематизація факторів, що визначають характер і напрями такого розвитку (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать, що розвиток критичної інфраструктури формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які не діють ізольовано. Безпекові фактори безпосередньо визначають вимоги до захищеності, резервування та швидкості відновлення; економічні фактори обумовлюють можливості модернізації та масштаби інвестицій; інституційні фактори визначають якість управління розвитком, координацію рішень і спроможність держави реалізовувати довгострокову політику [1; 3; 13; 16]. Водночас технологічні, просторові, соціальні та екологічні фактори формують нові вимоги до функціональної архітектури інфраструктурних систем, оскільки сучасна критична інфраструктура має бути не лише захищеною, а й гнучкою, територіально збалансованою, інноваційною та стійкою до багатовимірних загроз [2; 4—6; 14—15].

Таблиця 3. Концептуальні підходи до розвитку критичної інфраструктури

Підхід	Зміст	Фокус	Значення
Безпековий	Розвиток розглядається як засіб мінімізації загроз і захисту стратегічно важливих об'єктів	Захищеність, безперервність, ризики, національна безпека	Оцінка розвитку крізь призму безпеки та критичності
Системний	Критична інфраструктура трактується як сукупність взаємопов'язаних секторів і мереж	Взаємозалежність, каскадні ефекти, цілісність	Врахування міжсекторальних зв'язків і системних наслідків
Інституційний	Акцент робиться на ролі держави, регуляторів, норм, процедур і координаційних механізмів	Управління, регулювання, стейкхолдери, політики	Розкриття організаційних і правових основ розвитку
Резильєнтнісний	Розвиток пов'язується з підвищенням стійкості, адаптивності й здатності до відновлення	Гнучкість, відновлюваність, адаптація, резервування	Орієнтація на підготовленість до криз і здатність швидко відновлюватися
Економічний	Інфраструктура розглядається як база економічного відновлення, продуктивності та зростання	Ефективність, інвестиції, конкурентоспроможність	Підкреслення ролі КІ як драйвера відбудови та економічної активності
Просторовий	Розвиток критичної інфраструктури осмислюється у контексті територіальної зв'язності та регіонального розвитку	Збалансованість, доступність, мережевість територій	Врахування регіональних диспропорцій і специфіки громад
Технологічний	Основна увага приділяється модернізації, цифровізації, автоматизації та смарт-рішенням	Інноваційність, цифрові системи, технічне оновлення	Розкриття техніко-технологічного змісту розвитку
Відновлювальний	Розвиток розглядається у контексті повосенної відбудови та реалізації принципу відновлення на засадах «Build Back Better»	Відбудова, модернізація, нова якість систем	Поєднання відновлення з довгостроковою трансформацією

Джерело: складено автором на основі [13—15].

Саме взаємодія секторної структури критичної інфраструктури та системи факторів її розвитку зумовлює потребу у глибшій концептуалізації досліджуваного процесу. У зв'язку з цим доцільно перейти до систематизації основних наукових підходів до розвитку критичної інфраструктури (табл. 3).

Як показано у табл. 3, жоден із підходів окремо не здатний повною мірою пояснити зміст розвитку критичної інфраструктури. Безпековий підхід дозволяє розкрити роль інфраструктури у забезпеченні національної безпеки та мінімізації загроз, однак сам по собі не охоплює просторових і економічних аспектів. Системний підхід демонструє взаємозалежність секторів і мереж, але не завжди достатньо конкретизує механізми управлінського впливу. Інституційний підхід акцентує на ролі держави, норм і процедур, проте потребує доповнення аналізом технологічних і резильєнтнісних компонентів. Резильєнтнісний підхід, своєю чергою, дає змогу пояснити здатність систем до адаптації та відновлення, але вимагає інтеграції з економічним та відновлювальним вимірами [1—6; 13—15; 16].

Отже, розвиток критичної інфраструктури доцільно розглядати як інтегративний процес, що поєднує елементи кількох концептуальних підходів. Саме це підводить до необхідності формування концептуальної моделі (табл. 4), що узагальнює логіку розвит-

ку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів.

У табл. 4 наведено авторське бачення розвитку критичної інфраструктури як багаторівневого й інтегрованого процесу. Його вихідною передумовою є сукупність сучасних викликів, які змінюють вимоги до інфраструктурних систем. За таких умов об'єктом розвитку стають не просто окремі споруди або підприємства, а стратегічно важливі об'єкти, системи, мережі та сервіси, що формують основу життєздат-

Таблиця 4. Концептуальна модель розвитку критичної інфраструктури

Елемент моделі	Зміст
Вихідні умови	Воєнні, кібернетичні, техногенні, економічні, соціальні, екологічні та просторові виклики; зростання системних ризиків; необхідність повосенної відбудови
Об'єкт розвитку	Стратегічно важливі об'єкти, системи, мережі та сервіси критичної інфраструктури
Стратегічна мета	Досягнення нового якісного рівня функціонування критичної інфраструктури, який забезпечує безперервність послуг, стійкість систем, безпеку держави та підтримку економічного розвитку
Базові принципи	Системність, інтегрованість, адаптивність, стійкість, безпечність, інноваційність, територіальна збалансованість, пріоритетність, ефективність
Ключові напрями розвитку	Захист і безпека; модернізація та цифровізація; резервування і децентралізація; інвестиційне забезпечення; інституційне вдосконалення; просторове вирівнювання; кадрове та організаційне забезпечення
Механізми реалізації	Державне регулювання; стратегічне планування; ризик-орієнтоване управління; міжсекторальна координація; публічно-приватне партнерство; програмно-проектний підхід; моніторинг і контроль
Очікувані результати	Підвищення стійкості та резильєнтності; зниження вразливості; скорочення каскадних ризиків; зміцнення національної безпеки; підтримка повосенного відновлення; формування основ довгострокового просторового та економічного розвитку

Джерело: складено автором на основі [13—15].

ності держави [13—15]. Водночас стратегічною метою розвитку виступає не механічне відновлення або розширення інфраструктури, а досягнення нового якісного рівня її функціонування.

Особливу увагу в моделі приділено принципам розвитку. Системність означає розгляд критичної інфраструктури як цілісної сукупності взаємопов'язаних секторів; інтегрованість передбачає узгодження безпекових, економічних, соціальних, просторових і технологічних цілей; адаптивність відображає здатність систем реагувати на мінливість середовища; стійкість і безпечність орієнтують розвиток на зниження вразливості; інноваційність вимагає впровадження сучасних технологій; територіальна збалансованість підкреслює необхідність врахування потреб різних регіонів і громад; пріоритетність дозволяє концентрувати ресурси на найбільш критичних напрямках; ефективність визначає потребу в досягненні максимального результату за наявних ресурсних обмежень.

Для ще більш чіткого розкриття змісту концептуальної моделі доцільно окремо систематизувати принципи розвитку критичної інфра-

Таблиця 5. Принципи розвитку критичної інфраструктури та їх зміст

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення
Системність	Розгляд КІ як цілісної сукупності взаємопов'язаних секторів, мереж і сервісів	Дає змогу уникнути фрагментарних рішень і врахувати міжсекторальні ефекти
Інтегрованість	Узгодження безпекових, економічних, соціальних, технологічних і просторових цілей	Забезпечує комплексність розвитку та координацію рішень
Адаптивність	Здатність інфраструктурних систем змінювати режими функціонування залежно від викликів	Підвищує гнучкість і швидкість реагування
Стійкість	Орієнтація на протидію загрозам, зниження вразливості та збереження функцій	Сприяє безперервності життєво важливих послуг
Безпечність	Пріоритетність захисту людей, об'єктів, даних і мереж	Мінімізує ризики руйнування та дестабілізації
Інноваційність	Використання сучасних технологій, цифрових рішень, smart-систем	Стимулює модернізацію і підвищення ефективності
Територіальна збалансованість	Урахування специфіки регіонів, громад і нерівномірності просторового розвитку	Дозволяє зменшувати регіональні диспропорції
Пріоритетність	Концентрація ресурсів на найбільш критичних секторах і напрямках	Забезпечує раціональне розподілення обмежених ресурсів
Ефективність	Досягнення максимального результату за наявних ресурсних і часових обмежень	Підвищує результативність державної політики та проєктів

Джерело: складено автором на основі [13—15].

структури (табл. 5) та показати, яку управлінську функцію вони виконують.

Зміст табл. 5 дає підстави стверджувати, що принципи розвитку критичної інфраструктури не є абстрактними деклараціями, а виступають методологічними орієнтирами для побудови управлінських рішень. Саме вони переводять концептуальну модель у прикладну площину,

оскільки визначають логіку відбору пріоритетів, способи координації суб'єктів, вимоги до технологічних рішень та критерії оцінювання результативності. Поряд із принципами важливо конкретизувати і послідовність реалізації розвитку критичної інфраструктури у вигляді методичного алгоритму. Саме алгоритмізація дозволяє перевести концептуальну модель у площину практичного використання (табл. 6).

Дані табл. 6 свідчать, що розвиток критичної інфраструктури має здійснюватися як послідовний і циклічний процес. Його початковим етапом є ідентифікація критично важливих об'єктів та систем, оскільки без чіткого розуміння того, що саме є критичним, неможливо обґрунтовано вибудувати політику розвитку. Наступний етап — діагностика — дозволяє

Таблиця 6. Методичний алгоритм розвитку критичної інфраструктури

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Ідентифікація	Визначення критично важливих об'єктів, систем, мереж і послуг; встановлення їх ролі у функціонуванні держави та економіки	Формування бази об'єктів і секторів, які є пріоритетними для розвитку
2. Діагностика	Аналіз технічного стану, рівня зношеності, функціональної спроможності, вразливості та взаємозалежностей	Виявлення слабких місць, ризиків і критичних точок
3. Пріоритезація	Ранжування об'єктів і напрямів за критеріями значущості, ризиковості, соціального ефекту та ресурсної доцільності	Визначення першочергових напрямів розвитку
4. Проєктування рішень	Розроблення сценаріїв захисту, модернізації, відновлення, цифровізації, резервування та децентралізації	Формування пакета стратегічних і проєктних рішень
5. Ресурсне забезпечення	Визначення джерел фінансування, механізмів публічно-приватного партнерства, міжнародної підтримки, кадрових і технологічних ресурсів	Забезпечення можливості реалізації обраних рішень
6. Реалізація	Впровадження проєктів, координація учасників, регуляторний супровід, управлінський контроль	Фактичне оновлення й посилення інфраструктурних систем
7. Моніторинг і коригування	Оцінювання результатів, контроль досягнення цілей, уточнення рішень з урахуванням нових викликів	Адаптивне управління розвитком і підвищення його результативності

Джерело: складено автором на основі [13—15].

визначити технічний стан, функціональну спроможність і рівень вразливості. На основі цього відбувається пріоритезація, тобто відбір об'єктів і напрямів, які потребують першочергового втручання. Подальші етапи алгоритму пов'язано вже безпосередньо з формуванням і реалізацією рішень: проектуванням сценаріїв модернізації, пошуком джерел ресурсного забезпечення, координацією учасників та впровадженням конкретних проєктів. Завершальний етап — моніторинг і коригування — є принципово важливим, оскільки розвиток критичної інфраструктури не може бути одноразовим актом. Це безперервний процес, який має адаптуватися до змін ризикового середовища, технологічних зрушень та нових суспільних потреб.

Для узагальнення наведеного матеріалу доцільно окремо показати, яким чином різні концептуальні підходи поєднуються у практичних моделях розвитку критичної інфраструктури (табл. 7). Як свідчать дані табл. 7, у сучасних умовах найбільш перспективною є саме інтегрована модель розвитку критичної інфраструктури, оскільки вона поєднує сильні сторони інших моделей і дає змогу синхронізувати короткострокові завдання захисту та відновлення з довгостроковими цілями модернізації, цифрової трансформації, територіального вирівнювання та інституційного зміцнення. Для України це має особливе значення, оскільки суто захисний або суто технологічний підхід є недостатнім. Необхідна саме така модель, яка водночас враховує безпекові загрози, потреби

відбудови, просторові диспропорції та стратегічні пріоритети економічного розвитку.

Отже, проведене дослідження дає підстави для кількох узагальнень. По-перше, розвиток критичної інфраструктури слід розглядати як самостійний науковий концепт, а не лише як похідну від понять безпека, захист або відбудова. По-друге, його зміст доцільно розкривати через поєднання секторного, факторного, концептуального й управлінського вимірів. По-третє, у сучасних умовах особливого значення набуває інтегрований підхід, який дозволяє узгодити інтереси безпеки, економічного відновлення, територіального розвитку, цифрової модернізації та державного регулювання. Саме така логіка створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування механізмів розвитку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах критична інфраструктура має розглядатися не лише як сукупність стратегічно важливих об'єктів, систем і мереж, а як базова основа життєздатності держави, безперервності надання суспільно необхідних послуг, стійкості економіки та забезпечення національної безпеки. Обґрунтовано, що за умов воєнних загроз, масштабних руйнувань, цифрової трансформації, посилення міжсекторальної взаємозалежності та зростання системних ризиків розвиток критичної інфраструктури набуває значення самостійного наукового концепту, який не може бути зведений лише до питань захисту, регулювання чи післякризового відновлення. Доведено, що його зміст слід розкривати як багаторівневий процес якісної трансформації стратегічно важливих об'єктів, систем і мереж, спрямований на підвищення стійкості, адаптивності, функціональної спроможності, безпечності, інноваційності та територіальної збалансованості.

На основі узагальнення наукових підходів виявлено, що розвиток критичної інфраструктури формується на перетині кількох концептуальних площин. Зарубіжний науковий

Таблиця 7. Типологія моделей розвитку критичної інфраструктури

Модель	Базовий зміст	Сфера доцільного застосування	Основні обмеження
Захисно-відновлювальна	Орієнтована на захист об'єктів, аварійне відновлення та мінімізацію втрат	Умови воєнних дій, надзвичайних ситуацій, післякризове відновлення	Обмежена увага до довгострокової модернізації
Модернізаційно-технологічна	Спрямована на технічне оновлення, цифровізацію, автоматизацію, smart-рішення	Сектори з високою технологічною динамікою	Потребує значних інвестицій і технологічних компетенцій
Інституційно-координаційна	Базується на удосконаленні управління, регуляторної бази, взаємодії держави і бізнесу	Формування державної політики, міжсекторальна координація	Може бути недостатньою без ресурсного і технологічного підсилення
Резильєнтно-адаптивна	Орієнтована на стійкість, резервування, гнучкість і здатність до швидкого відновлення	Умови високої невизначеності та повторюваних загроз	Потребує розвиненої системи моніторингу та управління ризиками
Інтегрована модель	Поєднує захист, модернізацію, управління, відновлення та просторову збалансованість	Найбільш доцільна для сучасних умов розвитку економіки України	Вимагає високого рівня координації та стратегічної спроможності держави

Джерело: складено автором на основі [13—15].

дискурс здебільшого орієнтовано на прикладний аналіз ризиків, вразливості, стійкості, міжсекторальних залежностей, кіберзахисту та механізмів швидкого відновлення. Тоді як у вітчизняних дослідженнях домінує інституційно-правовий і державно-управлінський вектор, який пов'язано із визначенням сутності критичної інфраструктури, її місця у системі національної безпеки, розробленням механізмів державного регулювання та формуванням організаційних засад захисту. Доведено, що саме інтеграція безпекового, системного, інституційного, резильєнтного, економічного, просторового, технологічного та відновлювального підходів створює належне теоретичне підґрунтя для цілісного осмислення розвитку критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів.

Науковий внесок дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень щодо змісту розвитку критичної інфраструктури та систематизації концептуальних підходів до його трактування. У роботі запропоновано авторське бачення розвитку критичної інфраструктури як комплексного, безперервного й інтегрованого процесу трансформації критично важливих об'єктів, систем, мереж і сервісів, який охоплює не лише їх захист і відновлення, а й модернізацію, цифровізацію, децентралізацію, посилення взаємодії між секторами, просторове вирівнювання та інституційне вдосконалення. Наукову новизну становить також розроблена класифікація секторів критичної інфраструктури за функціональним призначенням; систематизація ключових факторів її розвитку; узагальнення концептуальних підходів; формування концептуальної моделі та методичного алгоритму розвитку критичної інфраструктури, а також запропонована типологія моделей її розвитку. Це дозволило перейти від фрагментарного аналізу окремих аспектів інфраструктурної проблематики до цілісної концептуальної рамки, що поєднує безпековий, відновлювальний, управлінський, економічний і просторовий виміри.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання як аналітичної та методологічної основи для формування державної політики у сфері розвитку критичної інфраструктури. Для центральних органів виконавчої влади доцільним є використання запропонованих підходів при розробленні стратегічних документів, державних цільових програм, секторних планів розвитку та нормативно-правових актів у сфері захисту, модернізації та відновлення критичної інфра-

структури. Для Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства енергетики України, Міністерства цифрової трансформації України та інших профільних органів результати дослідження можуть бути корисними при визначенні пріоритетів інвестиційної підтримки, формуванні механізмів міжсекторальної координації, упровадженні цифрових рішень, розвитку децентралізованих моделей функціонування та підготовці програм підвищення стійкості та резильєнтності критично важливих систем.

Для органів регіонального управління та місцевого самоврядування практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованого методичного алгоритму для ідентифікації критично важливих об'єктів, оцінювання їх вразливості, визначення пріоритетності інфраструктурних проєктів, формування місцевих і регіональних планів відновлення, а також узгодження інфраструктурної політики з потребами територіальних громад. Особливого значення це набуває для територій, що зазнали значних руйнувань, мають високий рівень інфраструктурної вразливості або потребують відновлення базових послуг для населення, бізнесу та соціальної сфери.

Для суб'єктів господарювання, операторів критичної інфраструктури та приватних інвесторів результати дослідження можуть бути використані при розробленні програм модернізації інфраструктурних об'єктів, формуванні систем управління ризиками, впровадженні механізмів резервування, підвищенні кіберстійкості, обґрунтуванні напрямів техніко-технологічного оновлення та побудові моделей співпраці з державою у форматі публічно-приватного партнерства. Для міжнародних фінансових організацій, донорських структур і партнерів з відбудови запропоновані положення можуть слугувати методологічною основою для оцінювання доцільності інфраструктурних проєктів, визначення критеріїв пріоритетності фінансування та поєднання короткострокових завдань відновлення з довгостроковими цілями структурної модернізації.

З урахуванням отриманих результатів доцільно рекомендувати на державному рівні перейти від переважно реактивної моделі управління, орієнтованої на усунення наслідків руйнувань, до проактивної моделі розвитку критичної інфраструктури, заснованої на принципах системності, інтегрованості, стійкості, адаптивності та пріоритетності. Необхідним є посилення міжвідомчої координації, розроб-

лення єдиних методичних підходів до ідентифікації та ранжування критичних об'єктів, формування механізмів постійного моніторингу стану інфраструктурних систем, впровадження сучасних цифрових інструментів управління та створення умов для ширшого залучення інвестиційних і донорських ресурсів у стратегічно значущі інфраструктурні напрями. Водночас на регіональному та місцевому рівнях доцільно посилити інтеграцію інфраструктурних рішень із документами просторового планування, програмами соціально-економічного розвитку територій, безпековими планами громад та механізмами кризового реагування.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що розвиток критичної інфраструктури в сучасних умовах має розглядатися як один із ключових напрямів зміцнення національної безпеки, повоєнної відбудови економіки, підвищення стійкості територій і формування нової якості економічного простору держави.

У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу розробленню методичного інструментарію оцінювання рівня розвитку критичної інфраструктури, визначенню системи показників її стійкості та обґрунтуванню механізмів управління розвитком критичної інфраструктури на державному, регіональному та локальному рівнях.

Література

1. Dunn-Cavelty M., Suter M. Public-private partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for critical infrastructure protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2009. Vol. 2. Iss. 4. P. 179—187. DOI: 10.1016/j.ijcip.2009.08.006.
2. Argyroudis S. A., Mitoulis S. A., Winter M. G., Kaynia A. M. Fragility of transport assets exposed to multiple hazards: State-of-the-art review toward infrastructural resilience. *Reliability Engineering & System Safety*. 2019. Vol. 191. Art. 106567. DOI: 10.1016/j.res.2019.106567.
3. Rehak D., Senovsky P., Hromada M., Lovecek T. Complex approach to assessing resilience of critical infrastructure elements. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2019. Vol. 25. P. 125—138. DOI: 10.1016/j.ijcip.2019.03.003.
4. Clark-Ginsberg A., Slayton R. Regulating risks within complex sociotechnical systems: Evidence from critical infrastructure cybersecurity standards. *Science and Public Policy*. 2019. Vol. 46, Iss. 3. P. 339—346. DOI: 10.1093/scipol/scy061.

5. Osei-Kyei R., Tam V., Ma M., Mashiri F. Critical review of the threats affecting the building of critical infrastructure resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 60. Art. 102316. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2021.102316.

6. Galbusera L., Giannopoulos G. On linking resilience and sustainability of critical infrastructures. *Safety Science*. 2018. Vol. 110. P. 185—190.

7. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024. Washington, DC: World Bank Group; Government of Ukraine; European Union; United Nations, 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 21.02.2026).

8. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Світовий банк. 2025. 25 лютого. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 28.02.2026).

9. Галущенко Г. Пошкоджені 50 % енергетичної інфраструктури України — росія має відповісти за це. Урядовий портал. 2023. 4 березня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/poshkodzeni-50-energetichnoi-infrastruktury-ukrainy-rosiia-maie-vidpovisty-za-tse-herman-halushchenko> (дата звернення: 13.02.2026).

10. Ukraine Energy Damage Assessment. United Nations Development Programme. 2023. 5 April. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-energy-damage-assessment> (дата звернення: 16.02.2026).

11. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. Червень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. 11 липня. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-instytutiv-ukrayini-cherven-2024-roku> (дата звернення: 18.02.2026).

12. Франція виділить €200 млн грантових коштів на відновлення критичної інфраструктури України. Економічна правда. 2024. 8 червня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/06/8/714889/> (дата звернення: 23.02.2026).

13. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття "критична інфраструктура" з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58—78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

14. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Загрози розвитку критичної інфраструктури: сутність і класифікація. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 89—104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>.

15. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до сутності поняття "критична інфраструктура": міжнародний, просторовий і резильєнтнісний виміри. Проблеми економіки. 2025. № 4. С. 336—351. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-336-351>.

16. Бірюков Д. С., Кондратов С. І. Захист критичної інфраструктури: проблеми та перспективи впровадження в Україні. Київ: НІСД, 2012. 96 с.

References:

1. Dunn-Cavelty, M. and Suter, M. (2009), "Public-private partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for critical infrastructure protection", *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, vol. 2 (4), pp. 179—187, <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2009.08.006>.

2. Argyroudis, S.A., Mitoulis, S.A., Winter, M.G. and Kaynia, A.M. (2019), "Fragility of transport assets exposed to multiple hazards: State-of-the-art review toward infrastructural resilience", *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 191, 106567, <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106567>.

3. Rehak, D., Senovsky, P., Hromada, M. and Lovecek, T. (2019), "Complex approach to assessing resilience of critical infrastructure elements", *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, vol. 25, pp. 125—138, <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2019.03.003>.

4. Clark-Ginsberg, A. and Slayton, R. (2019), "Regulating risks within complex sociotechnical systems: Evidence from critical infrastructure cybersecurity standards", *Science and Public Policy*, vol. 46 (3), pp. 339—346, <https://doi.org/10.1093/scipol/scy061>.

5. Osei-Kyei, R., Tam, V., Ma, M. and Mashiri, F. (2021), "Critical review of the threats affecting the building of critical infrastructure resilience", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 60, 102316, <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102316>.

6. Galbusera, L. and Giannopoulos, G. (2018), "On linking resilience and sustainability of critical infrastructures", *Safety Science*, vol. 110, pp. 185—190.

7. World Bank, Government of Ukraine, European Union and United Nations (2025), *Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024*, World Bank, Washington, DC, USA, Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (Accessed 21 February 2026).

8. World Bank (2025), "Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released", Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 28 February 2026).

9. Halushchenko, H. (2023), "Damaged 50% of Ukraine's energy infrastructure — Russia must answer for this", *Government Portal*, Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/poshko-dzheni-50-enerhetychnoi-infrastruktury-ukrainy-rosiia-maie-vidpovisty-za-tse-herman-halushchenko> (Accessed 13 February 2026).

10. United Nations Development Programme (2023), "Ukraine Energy Damage Assessment", Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-energy-damage-assessment> (Accessed 16 February 2026).

11. National Institute for Strategic Studies (2024), "Assistance of international financial institutions to Ukraine. June 2024", Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finsanovykh-institutiv-ukrayini-cherven-2024-roku> (Accessed 18 February 2026).

12. Economic Pravda (2024), "France will allocate €200 million in grants for the restoration of Ukraine's critical infrastructure", Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/06/8/714889/> (Accessed 23 February 2026).

13. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. (2022), "The Essence of the Concept of "Critical Infrastructure" From the Standpoint of National Security of Ukraine", *Business Inform*, vol. 12, pp. 58—78, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

14. Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. (2025), "Threats to the Development of Critical Infrastructure: Essence and Classification", *The Problems of Economy*, vol. 3, pp. 89—104, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>.

15. Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. (2025), "The Theoretical Approaches to the Essence of the Concept of "Critical Infrastructure": International, Spatial, and Resilience Dimensions", *The Problems of Economy*, vol. 4, pp. 336—351, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-336-351>.

16. Biriukov, D.S. and Kondratov, S.I. (2012), *Protection of critical infrastructure: problems and prospects of implementation in Ukraine*, National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 12.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 33.336.1:352

Ю. В. Біляк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.182

ФІНАНСОВЕ УБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FINANCIAL SAFEGUARDING AS A TOOL FOR THE FORMATION OF FINANCIAL SECURITY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES

У статті досліджено теоретико-методологічні засади фінансового забезпечення як інструменту формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах зростання економічної нестабільності, трансформації фінансових відносин та посилення ризиків у сучасному економічному середовищі. Особливу увагу приділено аналізу еволюції наукової думки щодо трактування категорії фінансової безпеки, що дозволило виокремити основні етапи становлення відповідних наукових підходів та узагальнити сучасні інтерпретації цієї економічної категорії. Встановлено, що у сучасній економічній літературі фінансова безпека розглядається як багатовимірна категорія, яка характеризує здатність суб'єктів господарювання забезпечувати стабільність фінансової діяльності, ефективне використання фінансових ресурсів, підтримання платоспроможності та фінансової стійкості, а також протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Обґрунтовано доцільність використання категорії "фінансове забезпечення" як управлінського процесу, спрямованого на забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки шляхом своєчасної ідентифікації фінансових загроз, оцінювання їх потенційного впливу, вибору стратегічних орієнтирів фінансового розвитку та реалізації комплексу організаційних, фінансових і управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків. Показано, що фінансове забезпечення виступає не лише інструментом підтримання фінансової стабільності, а й важливим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує формування адаптивних механізмів реагування на зміни економічного середовища.

Доведено, що фінансове забезпечення слід розглядати як системний управлінський процес, який поєднує аналітичні, стратегічні та інструментальні компоненти управління фінансовою безпекою. Такий підхід дозволяє розширити методологічні засади дослідження фінансової безпеки, а також створює підґрунтя для формування більш ефективних механізмів управління фінансовими ризиками, підвищення адаптивності підприємств до дестабілізаційних впливів та забезпечення їх довгострокової фінансової стійкості.

Отримані результати дослідження сприяють поглибленню теоретичних засад фінансової безпеки та формуванню концептуального підходу до розуміння фінансового забезпечення як важливого інструменту забезпечення фінансової стабільності й ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Узагальнення наукових підходів до трактування зазначених категорій створює методологічну основу для подальших досліджень у сфері управління фінансовими ризиками, розроблення практичних механізмів підвищення фінансової стійкості підприємств та вдосконалення інструментарію забезпечення фінансової безпеки в умовах нестабільного економічного середовища.

The article examines the theoretical and methodological foundations of financial security as a tool for shaping the financial security of economic entities in conditions of growing economic instability, transformation of financial relations, and increased risks in the modern economic environment. Particular attention is paid to the analysis of the evolution of scientific thought on the interpretation of the category of financial security, which made it possible to identify the main stages of the formation of relevant scientific approaches and to generalize modern interpretations of this economic category. It has been established that in contemporary economic literature, financial security is considered a

multidimensional category that characterizes the ability of economic entities to ensure the stability of financial activities, the effective use of financial resources, the maintenance of solvency and financial stability, as well as counteracting internal and external threats.

The expediency of using the category of "financial security" as a management process aimed at ensuring the necessary level of financial security through the timely identification of financial threats, assessment of their potential impact, selection of strategic guidelines for financial development, and implementation of a set of organizational, financial, and managerial measures aimed at minimizing risks is substantiated.

It has been shown that financial security is not only a tool for maintaining financial stability, but also an important element of the strategic management system of an enterprise, as it ensures the formation of adaptive mechanisms for responding to changes in the economic environment.

It has been proven that financial security should be viewed as a systematic management process that combines analytical, strategic, and instrumental components of financial security management. This approach allows for the expansion of the methodological foundations of financial security research and creates a basis for the formation of more effective financial risk management mechanisms, increasing the adaptability of enterprises to destabilizing influences, and ensuring their long-term financial stability.

The results of the study contribute to the deepening of the theoretical foundations of financial security and the formation of a conceptual approach to understanding financial security as an important tool for ensuring financial stability and the effective functioning of economic entities. The generalization of scientific approaches to the interpretation of these categories creates a methodological basis for further research in the field of financial risk management, the development of practical mechanisms for improving the financial stability of enterprises, and the improvement of financial security tools in an unstable economic environment.

Ключові слова: фінансова безпека, фінансове убезпечення, фінансові небезпеки, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики.

Key words: financial security, financial safeguarding, financial threats, economic conflict of interest, financial risks.

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

Аграрний сектор є важливим сегментом економіки України, забезпечує продукування значної частки ВВП, відіграє ключову роль у формуванні експортного потенціалу та стане одним із основних джерел повоєнного відновлення і зростання. З цієї причини та з огляду на те, що сьогодні з'являються загрози для аграрного сектору внаслідок виникнення та загострення чисельних економічних конфліктів, підвищення фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрного сектору має вагоме значення. До того ж через воєнні дії, руйнування інфраструктури, блокаду торговельних шляхів, скорочення обсягів діяльності тощо вплив таких конфліктів значно посилюється, внаслідок чого фінансова безпека аграрних суб'єктів господарювання набуває критично важливого значення для їхнього виживання та майбутнього розвитку. Саме тому вивчення та розвиток наукових, методологічних і практич-

них засад її забезпечення є актуальною проблемою, що має високу наукову і практичну цінність.

Посилення "фінансової безпеки", як й інших аспектів захисту економіки та соціуму, як то правового, ресурсного, енергетичного, продовольчого, екологічного тощо, в усі часи була непересічним завданням державної політики та ціллю управлінських рішень в бізнесі. Однак із початком війни у 2014 р. для України вона набула особливого сенсу, а після широкомасштабного вторгнення 24 лютого 2022 р. безперечно стала одним із найважливіших питань виживання національного господарства та критерієм для успішного ведення бізнесу. Таким чином, проблематика впливу економічних конфліктів на фінансову безпеку суб'єктів господарювання аграрного сектору залишається недостатньо дослідженою, що ускладнює формування ефективних підходів до фінансового убезпечення та врегулювання конфліктних ситуацій у сфері економічних відносин. За цих умов актуальність дослідження процесу фінансового убезпечення зумовлена зростанням рівня

фінансових ризиків, загостренням економічних конфліктів інтересів та нестабільністю економічного середовища, що посилює потребу у розробленні дієвих механізмів забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток наукової думки щодо вивчення сутності фінансової безпеки, особливостей та чинників її формування, складових і характеристик, методів й механізмів забезпечення, фінансової політики держави та фінансової поведінки суб'єктів господарювання як предикторів убезпечення має тривалу історію як у вітчизняній, так і в іноземній науковій літературі. Серед авторів, здобутки, яких варто особливо підкреслити: Т. Васильцев, С. Мочерний, К. Горячова, А. Пекин, Є. Рудніченко, А. Ільїна, О. Губа, Ю. Поповіченко, І. Плєтнікова, В. Ячменьова, А. Задоя, Н.Н. Пойда-Носик та інші [1—32].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних засад фінансового убезпечення як інструменту формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання, узагальнення еволюції наукових підходів до трактування категорії фінансової безпеки та обґрунтування ролі фінансового убезпечення у забезпеченні фінансової стійкості та протидії фінансовим загрозам.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "безпеки" почало використовуватись ще з XVII—XVIII ст., коли у країнах Європи виникла і поширилась ідея про те, що провідним виправданням існування держави є забезпечення суспільного добробуту та безпеки людей. З огляду на це, розуміння безпеки передбачало усвідомлення двох взаємопов'язаних аспектів: з одного боку — утворення такого стану чи ситуації спокою, коли реальна небезпека просто відсутня, з іншого боку — це утворення певних матеріально-економічних або політичних умов та відповідних соціальних інститутів, які здатні їх забезпечувати та зберігати.

Під час однієї з найпотужніших економічних криз в історії у 30-х рр. XX ст. сформувався поняття "національної безпеки", як певної сукупності умов та чинників, що забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства, життя і здоров'я усіх його громадян.

Особливого поширення цей термін набув після Другої світової війни, коли тісно пов'язувався насамперед з військовою безпекою. Згодом виникло поняття "міжнародної економічної безпеки", коли у 1985 р. на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН була прийнята резолюція "Міжнародної економічної безпеки".

Серед науковців колектив авторів на чолі із Т. Васильцевим найбільш вдало виділив сім базових етапів еволюції поняття "безпеки", як економічної категорії:

1 етап — Прийняття закону "Про національну безпеку" (США, 1934 р.), в якому головною метою було збереження економічної самостійності країни та підвищення якості життя;

2 етап — Створення міжнародної асоціації забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу (1940—1960 рр.);

3 етап — Прийняття Стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки в країнах Західної Європи;

4 етап — Декларування принципів міжнародної економічної безпеки ООН для забезпечення комплексного підходу до вирішення міжнародних проблем й взаємовідносин;

5 етап — Розпад Радянського Союзу та перехід його країн-учасниць до ринкових умов господарювання;

6 етап — Прийняття країнами колишнього Радянського Союзу нормативно-правових актів з питання забезпечення національної економічної безпеки, що створює умови для формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від погроз;

7 етап — Прийняття програмно-цільових документів в розвинутих країнах світу, що забезпечують економічну безпеку бізнесу, головною метою якого стало формування цивілізованого конкурентного середовища [1].

Загалом початково поняття "безпека", як і "фінансова безпека", досліджувалися здебільшого на макроекономічному рівні і лише частково — з позиції убезпечення окремих галузей економіки, сфер економічної діяльності та напрямів бізнесу, регіонів, окремих бізнес-суб'єктів. Однак згодом у теоретичній площині постало питання щодо доцільності виділення фінансової безпеки взагалі як окремого предмету дослідження. Як наслідок — упродовж останніх десятиліть використання поняття "безпека" набуло значного поширення в економічній науці і практиці. Зазвичай його пов'язують з відсутністю загроз, шкоди, небезпек, з таким станом чи ситуацією, які можна охарактеризувати як надійні, незагрозливі. Нині одностороннього тлумачення терміну не існує. Од-

нак, досліджуючи розвиток наукової думки щодо трактування поняття "безпека", можна виділити доволі багато спільних рис, подібність підходів, а також особливості сприйняття цього феномену різними науковцями.

Так, С. Мочерний із співавторами розуміють безпеку як "стан захищеності певного об'єкта або суб'єкта від різних загроз та наявність комплексу відповідних заходів для усунення таких загроз" [2]. Подібно до такого трактування вчені доволі часто під поняттям безпеки розглядають сукупність умов і факторів забезпечення незалежності та стабільності економіки чи окремого суб'єкта, їхньої здатності до постійного зростання, оновлення, удосконалення тощо. Однак, дослідження етимології "безпеки" дозволяє виокремити такі відмінні підходи у його трактуванні:

- рівень захищеності бізнесу, суб'єктів господарювання, людини, суспільства, держави, а також їхніх інтересів від фактичних або ймовірнісних загроз екзогенного чи ендогенного характеру;

- відсутність такого рівня ризику, який є неприпустимим і здатним завдати значної шкоди;

- стан соціуму або економіки за якого вони в цілому, їхні елементи або структури захищені від будь-яких загроз;

- система суспільних відносин між суб'єктами в економіці та соціумі, за якої їхні інтереси захищені достатньою мірою;

- система юридичних норм, які регулюють суспільні відносини з метою забезпечення громадського спокою, захисту особистої недоторканності, охорони власності, створення належних умов праці та відпочинку, а також підтримки ефективного функціонування державного апарату тощо.

У понятті "безпека" важлива роль відводиться наявності чи відсутності "загрози" як події, що впливає на діяльність чи стан суб'єктів господарювання. Як форму небезпеки власне "загрозу" розглядають К. Горячова [3], А. Пекін [4]. Автори наголошують, що перехід з можливості небезпеки у дійсність є загрозою, тим самим стверджуючи про загрозу, як джерело небезпеки, що цілком виправдано. Зокрема К. Горячова під загрозою вбачає перехід з можливостей у реальну здатність негативно впливати на діяльність суб'єкта господарювання [3], тим самим фіксуючи (окреслюючи) зовнішні або внутрішні фактори потенційно негативної дії. Є. Рудніченко зауважує, що загроза є наслідком небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії, а не її формою [5]. А. Ільїна та О. Губа вказують, що загроза створює небезпеку інтересам різних

суб'єктів [6]. Т. Васильців та Ю. Поповіченко [7] визначають загрозу як певний конфлікт цілей суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем або внутрішньою структурою та алгоритмами його функціонування.

Оригінальний погляд на суть "загроз" представила І. Плєтнікова, яка під загрозою розуміє найбільш конкретну і безпосередню форму небезпеки, за якої суб'єкт економічних відносин неминуче зазнає несприятливих наслідків, якщо не вживати заходів для їх запобігання [8], а В. Ячменьова, — результат неконтрольованого збігу обставин, умов і подій зовнішнього середовища, які підприємства сприймають як реальність і безвихідні ситуації. У таких випадках, за наявності ресурсних резервів, необхідно усунути ці обставини або навчитися співіснувати з ними, якщо їм не можна запобігти [9].

Іншою стороною багатокутника "безпека" виступає ризик, який за визначенням С. Лаптева є наслідком впливу загроз на господарську діяльність суб'єктів підприємництва [10]. Натомість на думку Н.Н. Пойда-Носик із співавторами ризику генерують потенційну можливість завдати шкоди суб'єкту господарювання [11]. Автори зазначають, що саме ризики виступають джерелом загроз.

Найістотнішим проявом небезпеки в економіці виступає феномен "кризи", що з активізацією світових глобалізаційних процесів набув широкого розповсюдження та викликав інтерес у науковців, перш за все економістів. Так, А. Задоя акцентує увагу на тому, що неналежний стан безпеки провокує появу кризи, тому у такий спосіб криза виступає найбільш глибоким станом небезпеки [12].

У загальному понятті "безпека" зазвичай виділяються її чисельні різновиди — економічна, фінансова, енергетична й багато інших. Коли мова йде про аграрний сектор найчастіше виникає поняття "продовольчої безпеки". Адже саме цей сегмент економіки держави відповідальний за постачання на ринок сільськогосподарської продукції та харчових продуктів для населення. Як показує досвід, ця сторона забезпечення в сучасному світі на тлі поширення військових конфліктів, пандемій, руйнування логістичної інфраструктури, блокад та різноманітних криз залишається вагомим напрямом наукових пошуків. Його вивченню присвячені праці Р. Мудрака, О. Нестерчук, О. Шубравської, І. Румика, І. Савенко, О. Бендасюк, С. Іванова та інших. Автори вказують на міцний зв'язок продовольчої та фінансової безпеки, адже порушення першої безпосередньо відбивається на фінансових витратах та

стані другої через збільшення витрат на продукти харчування, посилення соціальної напруги та нестабільності, унеможливлення економічного розвитку тощо.

Однак більшої значимості у наукових дослідженнях фінансової безпеки набуває вивчення іншої, ще більш пов'язаної категорії — "економічна безпека", яка вирізняється більш широкою спектральністю тлумачень. В українській науці економічна безпека зазвичай трактується як ключова характеристика економічної системи, що визначає її спроможність забезпечувати нормальні умови життєдіяльності, стабільний розвиток національної економіки та реалізацію національно-державних інтересів. У таких умовах негативного впливу увага приділяється захисту не лише національних, але й регіональних, місцевих та індивідуальних соціально-економічних інтересів.

На думку І. Сосновської, економічна безпека є універсальною економічною категорією, що відображає стан захищеності суб'єктів соціально-економічних відносин на різних рівнях їх функціонування від держави до окремого громадянина. У контексті діяльності підприємства економічну безпеку доцільно трактувати як такий стан його функціонування, за якого забезпечується захищеність від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність своєчасно реагувати на загрози, нейтралізувати їх наслідки або адаптуватися до змінних умов господарювання [13]. При цьому В. Корінев переконаний, що економічна безпека системи нижчого порядку (наприклад, галузі, регіону, підприємства тощо) має бути органічно включеною в систему економічної безпеки вищого порядку (наприклад, держави, галузі тощо). Крім того, забезпечення економічної безпеки має бути одним із найважливіших пріоритетів як господарської діяльності суб'єктів бізнесу, так і регулюючого впливу держави [14].

У чисельних дослідженнях проблем економічної безпеки у роботах С. Дробязко, О. Грибіненко, Т. Зубко, Г. Ситника та інших економічна безпека визначається як стан стабільного розвитку економіки, за якого вплив зовнішніх і внутрішніх негативних чинників зведено до мінімуму. Чим вищий рівень економічної безпеки, тим менше факторів потрібно враховувати під час аналізу поточного стану, що спрощує прогнозування довгострокових перспектив розвитку. На основі цього визначення можуть визначатися цілі, завдання та функції, а також розроблятися критерії й показники економічної безпеки. І. Власенко, Т. Дуюнова, С. Козловський, В. Криленко, С. Урба зазнача-

ють, що економічна безпека аграрної галузі, як система економічних інтересів, полягає у знаходженні механізмів компромісу між захистом національних інтересів, гарантуванням продовольчої безпеки та управлінням ризиками, що забезпечує стабільне функціонування аграрного сектору.

Економічну безпеку аграрного сектору економіки необхідно розглядати як функціональну систему, що відображає взаємодію між учасниками аграрних відносин. При цьому необхідно враховувати залежність від загроз і розуміти, що діяльність суб'єктів може мати різну спрямованість, що іноді призводить до порушення порогових значень загроз. Економічна безпека, по своїй суті, є комплексом взаємопов'язаних систем, які відображають роботу окремих елементів економічної системи.

Фінансова безпека є однією з основних складових економічної безпеки, що показує рівень захисту критично важливих інтересів суб'єктів у фінансовій сфері від впливу різноманітних негативних факторів (загроз). М. Єрмошенко та К. Горячева підкреслюють, що фінансова безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки держави, оскільки фінансова система є основою будь-якої економіки, а фінанси можна порівнювати з кровоносною системою економіки країни [15].

Потрібно відзначити, що як "безпека" у широкому розумінні цього слова та "економічна безпека", так поняття "фінансова безпека" в науковому дискурсі розглядається з точки зору держави, окремих галузей та секторів економіки, регіонів, суб'єктів господарювання, домогосподарств та інших суб'єктів та економічних систем.

Попри широку уживаність дефініція "фінансова безпека" також не має єдиного визначення в науковій думці. Фінансову безпеку, за визначенням окремих авторів, розглядають як стан фінансової системи, що характеризує її здатність протистояти негативним впливам або, принаймні, забезпечити ефективне функціонування. Вона створює сприятливі фінансові умови та ресурси для підтримки стійкості й ефективності, сприяючи збереженню цілісності та єдності економічної системи, що є важливим для успішного протистояння як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

С. Тітова зазначає, що фінансова безпека є синтетичним індикатором, який відображає поточний фінансово-господарський стан і перспективи технологічного та фінансового розвитку [16]. Це підкреслює її універсальність і актуальність для будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від форми власності, масштабу діяльності чи галузевої власності.

У процесі дисертаційного дослідження було проаналізовано значну сукупність наукових джерел на предмет трактування поняття "фінансова безпека". У процесі аналізу наукової думки було встановлено, що в сучасних умовах фінансова складова є ключовим чинником, який вибирає безпеку та життєздатність практично будь-якої системи, незалежно від рівня. Фінансова безпека, за своєю суттю, являє собою такий стан фінансової системи, фінансових інститутів та інструментів, для якого забезпечується надійний захист національних економічних інтересів та інтересів суб'єктів господарювання. Вона допомагає гармонійному та соціально орієнтованому розвитку національної економіки, її складових, фінансової системи та всього комплексу фінансових відносин і процесів у державах, галузях, регіонах і міжгосподарських взаємодіях. Фінансова безпека також включає готовність і здатність створювати механізми реалізації та захисту фінансових інтересів, забезпечуючи при цьому соціально-політичну стабільність суспільства й економіки. Стан фінансової безпеки забезпечує рівень розвитку реального сектора економіки, а також впливає на виробництво та всі інші аспекти й забезпечує безпеку.

Поняття фінансової безпеки є настільки ж широким, як і розуміння фінансів як економічної категорії. Як уже зазначалося, на сьогодні немає єдиного загальноприйнятого визначення поняття "фінансова безпека". Існуючі визначення охоплюють лише окремі аспекти фінансової безпеки та не можуть вважатися її однозначним і вичерпним трактуванням. Вітчизняні дослідження фінансової безпеки спочатку зосереджувалися на державному рівні, проте згодом стало зрозумілим, що її забезпечення неможливе без гарантування фінансової стабільності окремих економічних суб'єктів. Тому у дослідженні було приділено увагу формуванню безпеки на обох рівнях економіки.

Фінансова безпека держави включає як внутрішній, так і зовнішній аспекти. Зовнішній утворюється переважно за рахунок фінансового суверенітету країни, незалежності її фінансової системи від міжнародних фінансово-кредитних організацій і транснаціонального капіталу. Однак, потрібно враховувати, що в умовах глобалізації абсолютна фінансова незалежність поняття доволі відносна, адже нині рівень інтеграції та консолідації фінансових ринків підвищується, посилюється мобільність та інтенсивність обігу капіталу, грошові потоки і аналоги грошей (як то кріптовалюти) не

підпорядковуються національним урядам або інституціям повною мірою тощо.

Внутрішня складова фінансової безпеки, своєю чергою, залежить від якості правової, організаційної та інституціональної бази держави, політичної стабільності, рівня ризиків ринкової кон'юнктури, масштабів тіньової економіки та рівня корупції в країні.

У дослідженнях О. Барановського [17] фінансова безпека економіки визначена як ключова державна складова безпеки, проте вона розглядається багатоаспектно, з урахуванням таких питань, як грошовий обіг, інфляційна та бюджетна безпека, борг, валютні відносини, інвестиції тощо. О. Барановський пропонує також широкий набір критеріїв для класифікації видів фінансової безпеки та пов'язаних із ними загроз. При цьому науковець особливу увагу приділяє проблемі відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом, а поняття "фінансова безпека підприємства" трактує як синтезовану, інтегровану з ключовими характеристиками категорії, що об'єднує "економічну безпеку підприємства" та "фінансову безпеку підприємства". В свою чергу М. Єрмошенко проаналізував взаємозв'язки економічної незалежності України з політичними та правовими аспектами державності, оцінив місце і фінансову безпеку в структурі національної безпеки та міжнародної економічної безпеки країни, а також дослідив понятійний апарат, принципи та методи, пов'язані з цією сферою.

Г.А. Пастернак-Таранушенко висловив думку, що по-суті фінансова безпека — є видом безпеки, що впливає на всі сектори економіки держави [18]. У дослідженні поняття економіки держави — науки про формування економічної безпеки держави — науковець застосував широкий спектр сучасних інструментів, зокрема синергетику, кваліфікаційну, крементацию, теорію потенційних конфліктів тощо. Водночас реалії світових глобалізаційних процесів свідчать на користь динамічності практично будь-якої категорії економічної теорії, зокрема й досліджуваної нами. О. Тихонова трактує фінансову безпеку як стан, за якого відсутні ризики, здатні завдати неприпустимої шкоди фінансовій системі держави [19], акцентуючи увагу на тісному кореляційному зв'язку між фінансовою безпекою на будь-якому рівні та державою. А.І. Сухоруков, О.Д. Ладюк називають фінансовою безпекою держави захищеність її фінансових інтересів, коли стан та міцність бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем утворює для держави спроби ефективно формувати, зберігати та

раціонально використовувати фінансові ресурси, що в кінцевому підсумку забезпечує соціально-економічний розвиток країни [20].

Таким чином, у межах комплексного, багатовимірного підходу фінансова безпека розглядається як стан надійного захисту фінансових інтересів на всіх рівнях фінансових взаємозв'язків, що передбачає підтримання автономності, стабільності та стійкості фінансової системи держави за умов дії як внутрішніх, так і зовнішніх деструктивних чинників і загроз. Водночас фінансова безпека визначається здатністю фінансової системи забезпечувати результативне функціонування національної економіки та створювати передумови для її сталого й довгострокового розвитку.

В економічних джерелах зустрічаються трактування поняття фінансової безпеки реального сектору економіки, зокрема запропоноване Н. Юрків [21], що уже утворює підґрунтя для розгляду дефініції на рівні галузей чи регіонів. При цьому автор також виділяє внутрішній і зовнішній аспект фінансової безпеки. Потрібно підкреслити, що саме стан безпеки підприємницького сектору є центральним елементом загальної системи безпеки, оскільки результативність його забезпечення безпосередньо впливає не лише на рівень захищеності окремої особи, а й на безпеку галузей, регіонів та держави загалом.

У науковій літературі поняття "фінансова безпека підприємства (суб'єкта господарювання)" є ширшим поняттям, яке дає глибшу характеристику конкретним загрозам підприємству. Одне із базових визначень цього поняття було запропоновано І. Бланком [22]. При цьому науковець висвітлює теоретичні засади управління безпекою, виділив завдання та функції, запропонував методологічний інструментарій. Якщо І. Бланк пов'язав фінансову безпеку з фінансовим станом підприємства, то О. Марченко [23] більше зважає на стан фінансових ресурсів, що безпосередньо визначає здатність підприємства до фінансового маневрування та забезпечення ритмічного і ефективного операційного процесу.

О.Є. Гудзь акцентує, що фінансова безпека підприємств галузі полягає у діагностиці економічних можливостей, метою якої є встановлення відхилень від нормального фінансового стану й причин, які є чинниками негативних процесів [24]. В свою чергу В. Прокопишак, К. Васьківська, І. Петрик, С. Ярмольський схильні ототожнювати безпеку з управлінням ризиками та захистом від зовнішніх загроз. А Грушко, С. Лаптев, А. Кошембар зосередили

увагу на податкових аспектах фінансової безпеки суб'єктів господарювання [25].

О. Ляшенко [26] узагальнює основні властивості фінансової безпеки, серед яких комплексність, ієрархічність, системна орієнтованість, стабільність, гнучкість, адаптивність і емерджентність. Водночас він виділяє специфічні особливості, такі як детермінованість, нормативно-правова регульованість, уразливість і часткова керованість, що "успадковані" від економічної безпеки.

О. Ареф'єва та Т. Кузенко [27] розглядають фінансову безпеку через призму ефективності використання ресурсів, тоді як Т. Кузенко, В. Прохорова та Н. Сабліна в цілому підтримуючи цей же підхід розширюють спектр цих ресурсів.

А. Загородній і Г. Вознюк [28] характеризують фінансову безпеку як захищеність фінансових інтересів і забезпеченість фінансовими ресурсами. Тобто досить часто науковці отождожують фінансову безпеку за станом або комплексом умов захисту певної економічної системи чи її життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

У науковій літературі також зустрічаються інші підходи до трактування категорії безпеки. Зокрема, О. Колісник розглядає безпеку як здатність системи до сталого розвитку та самовідтворення, що передбачає її спроможність підтримувати стабільність функціонування, зберігати внутрішню цілісність і забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища. На довгостроковий характер категорії "фінансова безпека" звертає увагу М. Білик. Також досить часто в дослідженнях фінансової безпеки, наприклад О. Підхормого, певна увага приділяється врахуванню роботи інституцій, впливу культурних чинників, інформаційному середовищу [29]. О. Захаров розглядає фінансову безпеку з точки зору здатності суб'єкта господарювання самостійно реалізовувати власну політику та стратегію діяльності. С. Васильчак, Б. Бричка, Т. Музика, Н. Доманська визначають, що фінансова безпека підприємства це якісна характеристика його фінансової системи, яка відображає достатній рівень фінансових ресурсів для забезпечення нормального функціонування, а також рівень захищеності та здатність протидіяти негативним впливам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [30].

За результатами досліджень виявлено, що проблеми фінансової безпеки доцільно досліджувати, передусім, в контексті інтересів різних суб'єктів, а не з погляду на збереження

окремих елементів їхнього функціонування. Варто також поділяти підходи до систематизації поняття фінансової безпеки, запропонованої Т. Шабатуром, Д. Тихолаз та І. Бумба, які виокремили базові підходи до її трактування: стратегічний, ресурсно-функціональний, системний, ринковий, кримінальний, гармонізаційний. Хоча цілком прийнятним залишається й підхід О. Тихонової [19], яка схиляється до більш простого групування наукових підходів, а саме функціонального, інституціонального та комплексного. Але таке групування не дає змогу повною мірою охопити всю багатогранність фінансової безпеки, як ключової категорії сучасної економічної теорії. Водночас, варто звернути увагу, що О. Тихонова виокремлює також біхевіористський (поведінковий) підхід.

Поряд з тим, частина дослідників вважають, що необхідним є комплексне визначення сутності фінансової безпеки з урахуванням усіх сторін її прояву.

Перший підхід до трактування фінансової безпеки підприємства представлений у наукових працях І. Багровецької, К. Горячевої, М. Єрмошенка, Є. Івашини, А. Козак, А. Некрасенко, Ю. Рибалки, І. Чібісової та інших дослідників. Найбільш узагальнене відображення цього підходу міститься у працях І. Багровецької та А. Козак, які розглядають фінансову безпеку підприємства як важливу складову економічної безпеки, що ґрунтується на фінансовій незалежності, ефективності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. При цьому її стан відображається через систему критеріїв і показників фінансового стану підприємства, які характеризують збалансованість фінансових ресурсів, достатній рівень ліквідності активів та наявність необхідних фінансових резервів для забезпечення стабільного функціонування і розвитку [31].

Інший підхід представлений у працях О. Арф'євої, А. Єпіфанова, В. Мунтіяна, Т. Кузенко, Ю. Кракоса та інших дослідників. У межах цього підходу фінансова безпека підприємства пов'язується передусім із його здатністю самостійно формувати та реалізовувати фінансову стратегію, узгоджену з цілями корпоративного розвитку, а також ефективно функціонувати в умовах невизначеності та загострення конкурентної боротьби.

Третій підхід відображений у наукових працях І. Бланка, О. Воробйової, О. Пономаренка, О. Гудзь, І. Нартової, Я. Кіріченка та інших учених, які розглядають фінансову безпеку як комплексну характеристику стану фінансової системи підприємства. Зокрема, І. Нартова та

Я. Кіріченко визначають фінансову безпеку підприємства як такий стан його фінансів, за якого забезпечується оптимальне поєднання фінансових інструментів, механізмів і сервісів, що використовуються у господарській діяльності, а також належний рівень їх функціонування. За такого стану підприємство здатне ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім дестабілізуючим впливам, реалізовувати власні фінансові інтереси та стратегічні орієнтири, мобілізуючи необхідні фінансові ресурси і підтримуючи довгострокову стабільність розвитку. Отже, фінансова безпека виступає багатогранною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства зберігати стабільність функціонування та забезпечувати ефективний розвиток в умовах підвищених ризиків господарювання.

В свою чергу четвертий підхід, на нашу думку, найбільш вдало інтерпретовано у працях Я. Мулик, яка розглядає фінансову безпеку підприємства як такий стан надійної охорони його фінансових інтересів у межах усіх рівнів фінансових взаємодій від дії внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників, що створює умови для збереження підприємства та забезпечує можливість його стабільного функціонування і розвитку як у короткостроковому, так і в довгостроковому вимірах [32].

П'ятий підхід представлений у дослідженнях О. Кириченко, І. Кудрі та інших науковців, де фінансова безпека підприємства розглядається як активна управлінська функція. Вона полягає у системному виявленні, оцінюванні та нейтралізації фінансових ризиків, а також у комплексному захисті економічних інтересів підприємства від дії як зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Реалізація такого підходу спрямована на забезпечення безперервності та стабільності розвитку підприємницької діяльності й створення передумов для сталого зростання власного капіталу у поточному та довгостроковому горизонтах.

Узагальнення наведених підходів дає підстави визнати їх наукову обґрунтованість, водночас найбільш доцільним видається інтегрований підхід до трактування фінансової безпеки підприємства. У такому розумінні вона постає як стан фінансової системи суб'єкта господарювання, що забезпечує здатність ефективно протидіяти наявним і потенційним загрозам завдяки раціональному управлінню капіталом та фінансовими ризиками у процесі діяльності. Проведений аналіз свідчить, що попри відмінності у формулюваннях, більшість науковців розглядають фінансову безпеку

крізь призму фінансової стійкості, захищеності від загроз або їх поєднання, що стало підґрунтям для формування авторського визначення, яке акумулює ключові положення досліджених підходів.

Отже, узагальнюючи вищевикладене фінансову безпеку суб'єкта господарювання доцільно розуміти як такий його фінансово-економічний стан, за якого забезпечене збалансування його фінансових інструментів, досягнуто достатній рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, уможливується здатність забезпечувати власні фінансові інтереси та протистояти загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поряд з тим, з огляду на дослідження у дисертаційній роботі взаємозв'язку фінансової безпеки з виникненням та посиленням економічних конфліктів потрібно акцентувати увагу на наступному. Поряд із власне терміном "фінансова безпека" нині в науковій літературі та практиці поступово впроваджується поняття "фінансове забезпечення", що на нашу думку цілком виправдане. Попри його доволі широке вживання поки що науковці не наводять чітке і однозначне визначення цього терміну. По результатах дисертаційного дослідження було встановлено, що фінансове забезпечення можна розглядати як: 1) процес, 2) дію, 3) сукупність або комплекс заходів впливу.

На нашу думку під фінансовим забезпеченням суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки доцільно розуміти процес, що включає етапи визначення, аналізу та оцінювання фінансових небезпек, спричинених економічними конфліктами; ідентифікації оптимальної стратегії фінансової безпеки з огляду на особливості функціонування та управління суб'єктом господарювання; розробки, планування та реалізації сукупності заходів з фінансового забезпечення; побудови системи ефективного моніторингу і контролю за реалізацією управлінських рішень у сфері фінансового забезпечення.

Фінансове забезпечення має включати в себе заходи з вирішення чи врегулювання економічних конфліктів суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки, які впливають, а іноді й безпосередньо визначають їхню фінансову безпеку. На кожному з визначених етапів фінансового забезпечення потрібно використовувати низку методів та інструментів впливу, а також враховувати який з механізмів досягнення належного рівня безпеки та яка фінансова стратегія буде використовуватися аграрним суб'єктом господарювання.

Для досягнення стабільності процесів фінансового забезпечення перш за все необхідно визначити й систематизувати ті економічні конфлікти, які нині стали найбільш актуальними для суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України, а також визначити суть та особливості їхнього впливу на фінансову безпеку. А в цілому узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що всебічне дослідження теоретичних основ поняття фінансової безпеки підприємства може стати основою для подальших наукових досліджень у цій сфері.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні підходи до трактування фінансової безпеки та обґрунтувати доцільність використання категорії фінансового забезпечення як інструменту її формування. Встановлено, що в умовах зростання економічної нестабільності, посилення фінансових ризиків та загострення економічних конфліктів інтересів питання забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання, зокрема в аграрному секторі економіки, набуває особливої актуальності. Фінансова безпека аграрних підприємств виступає важливим чинником стабільного функціонування національної економіки, оскільки рівень їх фінансової стійкості безпосередньо впливає на продовольчу безпеку, інвестиційну привабливість галузі, а також на економічну стабільність держави в цілому. У цьому контексті підвищення рівня фінансової безпеки аграрних підприємств є важливою передумовою забезпечення економічної стійкості країни, посилення її фінансового потенціалу та формування ресурсної бази для повоєнного відновлення і подальшого розвитку.

У результаті дослідження обґрунтовано, що фінансове забезпечення доцільно розглядати як системний управлінський процес, спрямований на формування та підтримання належного рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Запропоновано трактувати фінансове забезпечення як чотириетапний процес, зорієнтований на попередження, врегулювання або мінімізацію наслідків економічних конфліктів та пов'язаних із ними фінансових небезпек. Такий процес передбачає: визначення, аналіз та оцінювання фінансових небезпек, спричинених економічними конфліктами; ідентифікацію оптимальної стратегії фінансової безпеки з урахуванням специфіки функціонування та управ-

ління суб'єктом господарювання; розроблення, планування і реалізацію комплексу заходів фінансового забезпечення; формування системи моніторингу та контролю за реалізацією управлінських рішень у сфері забезпечення фінансової безпеки.

Доведено, що впровадження системного підходу до фінансового забезпечення дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими ризиками, своєчасно ідентифікувати фінансові небезпеки та формувати дієві механізми реагування на дестабілізаційні впливи зовнішнього і внутрішнього середовища. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств, зміцненню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, фінансове забезпечення виступає важливим інструментом формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує системне поєднання аналітичних, стратегічних та управлінських механізмів протидії фінансовим загрозам. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів фінансового забезпечення, удосконалення інструментарію управління фінансовими ризиками та адаптацію відповідних моделей до специфіки функціонування підприємств аграрного сектору економіки.

Література:

1. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В.І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Ліга-Прес, 2012, 386 с., URL: http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/mono_2012-d47ce.pdf.
2. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
3. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст. 2003. № 8. С. 65—67.
4. Пекін А. Фінансовий аналіз підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: Монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 280 с.
5. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25 (1). С. 188—195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2013_25\(1\)_23/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2013_25(1)_23/).
6. Ільїна А. В., Губа О. І. Загрози економічній безпеці держави в контексті митного оподаткування. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. 2012. № 2. С. 82—88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_13.
7. Васильців Т. Г., Поповіченко Ю. А. Стратегічні засади політики забезпечення економічної безпеки підприємництва в Україні. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 33. С. 262—268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_33_33.
8. Плетникова І.А. Підходи до визначення сутності й величини інтелектуального капіталу залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 29, 2010. С. 272—277.
9. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність". Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 346—353.
10. Лаптев М.С. Вплив факторів внутрішнього середовища на економічну безпеку приватного закладу вищої освіти. Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2018. № 3 (51). С. 181—186. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/86>.
11. Пойда-Носик Н. Н., Бачо Р. Й., Потокі Г. Ф., Макарович В. К. Концептуальні засади забезпечення фінансової безпеки акціонерних товариств в Україні. Бізнесінформ. 2021. № 8. С. 162—172.
12. Задоя О. А. Формування конкурентного середовища на залізничному транспорті України. Економіка та управління національним господарством. 2021. № 62. С. 28—33.
13. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>.
14. Корінь В.А. Проблеми економічної безпеки галузей вітчизняної економіки на сучасному етапі їх розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 4. С. 44—48.
15. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: Київ. нац. торг.-екон. унт. 2001. 309 с.
16. Тітова С. П. Основи формування фінансової складової економічної безпеки аграрних підприємств. Економіка АПК. 2010. № 9. С. 96—101.
17. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми за-

безпечення). Київ: Київський національний торговельно-економічний ун-т. 2004. 760 с.

18. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення: монографія. Київ: Київський ек-ний інститут менеджменту, 2003. 320 с.

19. Тихонова О.В. Фінансова безпека України: кримінально-правові та кримінологічні основи: монографія. Київ, 2015. 484 с.

20. Сухоруков А. І., Ладюк О. Д. Фінансова безпека держави. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 108 с.

21. Юрків Н.Я. Регіональні чинники фінансової безпеки реального сектору економіки. Фінанси України. 2011. № 12. С. 99—110.

22. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Київ: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.

23. Марченко О.М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства. Вісник Львівського університету. Сер.: Економічна. 2003. Вип. 32. С. 104—110.

24. Гудзь О.Є. Діагностика економічних можливостей агроформувань щодо забезпечення фінансової безпеки в кризових деформаціях. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2009. Вип.17, Т.2. С. 623—628.

25. Грушко В., Лаптев С., Кошембар Л. Фінансова безпека бізнесу: податковий аспект. Київ: Університет економіки і права "КРОК", 2010. 256 с.

26. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.

27. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1. С. 98—103.

28. Загородній А. Г., Вознюк Г. А. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

29. Підхомний О. Класифікація чинників фінансової безпеки України: теоретичний і практичний аспекти. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 284—290.

30. Васильчак С. В., Бричка Б.Б., Музика Т.П., Доманська Н. А. Фінансова безпека підприємств аграрного сектора. Науковий вісник НАТУ України. 2011. № 6. С. 91—97.

31. Козак Л.С., Багровецька І.В. Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Економіка і управління. 2008. № 13. С. 97—101.

32. Мулик Я. І. Сутність поняття "фінансова безпека підприємства": систематизація наукових поглядів. Збірник наукових праць ВНАУ. 2013. № 3. С. 195—206.

References:

1. Vasyl'tsiv, T. H., Voloshyn, V.I., Bojkevych, O. R. and Karkavchuk, V. V (2012), *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and mechanisms of ensuring], Liha-Pres, Lviv, Ukraine, available at: http://lv-niss.gov.ua/content/articles/files/mono_2012-d47ce.pdf (Accessed 25 Feb 2026).

2. Mochernyj, S. V., Larina, Ya. S., Ustenko, O. A. and Yuriy, S. I. (2005), *Ekonomichnyj entsyklopedychnyj slovnyk* [Economic Encyclopedic Dictionary], vol. 1, Svit, Lviv, Ukraine.

3. Horiacheva, K.S. (2003), "Financial security of the enterprise: essence and place in the system of economic security", *Ekonomist*, vol. 8, pp. 65—67.

4. Pekin, A. (2016), *Finansovyy analiz pidpriemstva: teoretychni ta prykladni aspekty* [Financial analysis of an enterprise: theoretical and applied aspects], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Rudnichenko, I.E. M. (2013), "Threat, risk, danger: the essence and relationship with the system of economic security of the enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, vol. 25 (1), pp. 188—195, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмепі_2013_25\(1\)_23/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмепі_2013_25(1)_23/) (Accessed 25 Feb 2026).

6. Il'ina, A. V. and Huba, O. I. (2012), "Threats to the economic security of the state in the context of customs taxation", *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Ser.: Ekonomika*, vol. 2, pp. 82—88, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_2_13 (Accessed 25 Feb 2026).

7. Vasyl'tsiv, T. H. and Popovichenko, Yu. A. (2012), "Strategic principles of the policy of ensuring the economic security of entrepreneurship in Ukraine", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 33, pp. 262—268, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_33_33 (Accessed 25 Feb 2026).

8. Plietnykova, I.L. (2010), "Approaches to determining the essence and value of the intellectual capital of railway transport", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 29, pp. 272—277.

9. Yachmen'ova, V. M. and Osmanova, Z. O. (2010), "The essence of the concepts of "adaptation" and "adaptability", *Visnyk Natsional'noho*

universytetu "L'vivs'ka politekhnikha". Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 684, pp. 346—353.

10. Laptiev, M.S. (2018), "The influence of internal environmental factors on the economic security of a private higher education institution", Vcheni zapysky Universytetu "KROK". Seriiia "Ekonomika", vol. 3 (51), pp. 181—186, available at: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/86> (Accessed 25 Feb 2026).

11. Pojda-Nosyk, N. N., Bacho, R. J., Potoki, H. F. and Makarovych, V. K. (2021), "Conceptual principles for ensuring the financial security of joint-stock companies in Ukraine", Biznesinform, vol. 8, pp. 162—172.

12. Zadoia O. A. (2021), "Formation of a competitive environment in the railway transport of Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom, vol. 62. S. 28—33.

13. Sosnovs'ka, I. M. (2015), "The concept and importance of economic security of production and economic activity of enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303> (Accessed 25 Feb 2026).

14. Koriniev, V.L. (2012), "Problems of economic security of sectors of the domestic economy at the current stage of their development", Derzhava ta rehiony. Seriiia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 4, pp. 44—48.

15. Yermoshenko, M.M. (2001), Finansova bezpeka derzhavy: natsional'ni interesy, real'ni zahrozy, stratehiya zabezpechennya [Financial security of the state: national interests, real threats, security strategy], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

16. Titova, S. P. (2010), "Fundamentals of forming the financial component of economic security of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 96—101.

17. Baranovs'kyj, O. I. (2004), Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia) [Financial security in Ukraine (assessment methodology and support mechanisms)], Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj un-t., Kyiv, Ukraine.

18. Pasternak-Taranushenko, H.A. (2003), Ekonomichna bezpeka derzhavy. Metodolohiia zabezpechennia [Economic security of the state. Methodology of provision], Kyivs'kyj ekonomichnyj instytut menedzhmentu, Kyiv, Ukraine.

19. Tykhonova, O.V. (2015), Finansova bezpeka Ukrainy: kryminal'no-pravovi ta kryminolohichni osnovy [Financial security of Ukraine: criminal law and criminological foundations], Kyiv, Ukraine.

20. Sukhorukovm A. I., and Ladiukm O. D. (2007), Finansova bezpeka derzhavy [Financial

Security of the State], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

21. Yurkiv, N.Ya. (2011), "Regional factors of financial security of the real sector of the economy", Finansy Ukrainy, vol. 12, pp. 99—110.

22. Blank, I.A. (2004). Upravlenye fynansovoy bezopasnostiju predpriyatiya [Management of the financial security of the enterprise], Elga, Nika-Center, Kyiv, Ukraine.

23. Marchenko, O.M. (2003), "Conceptual principles of managing the financial security of an enterprise", Visnyk L'vivs'koho universytetu. Ser.: Ekonomichna, vol. 32, pp. 104—110.

24. Hudz', O.Ye. (2009), "Diagnostics of economic opportunities of agricultural formations for ensuring financial security in crisis deformations", Zbirnyk naukovykh prats' Podil's'koho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universytetu, vol. 17, no. 2, pp. 623—628.

25. Hrushko, V., Laptiev, S. and Koshebar, L. (2010), Finansova bezpeka biznesu: podatkovyj aspekt [Financial security of business: tax aspect], Universytet ekonomiky i prava "KROK", Kyiv, Ukraine.

26. Liashenko, O. M. (2015), Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: monohrafiia [Conceptualization of Enterprise Economic Security Management: Monograph], NISD, Kyiv, Ukraine.

27. Arefieva, O. V., & Kuzenko, T. B. (2009), "Economic foundations of forming the financial component of economic security", Aktualni problemy ekonomiky, vol. (1), pp. 98—103.

28. Zahorodnij, A.H. and Bozniuk, H.L. (2007), Finansovo-ekonomichnyj slovnyk. [Financial and Economic Dictionary], Znannia Kyiv" Ukraine.

29. Pidkhomnyj, O. (2015), "Classification of factors of financial security of Ukraine: theoretical and practical aspects", Biznes Inform, vol. 1. C. 284—290.

30. Vasyl'chak, S. V., Brychka, B.B., Muzyka, T.P. and Domans'ka, N. A. (2011), "Financial security of enterprises of the agricultural sector", Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy, vol. 6. S 91—97.

31. Kozak, L.S. (2008), "Conceptual and methodical foundations of the formation of the mechanism for ensuring the financial security of the enterprise", Ekonomika i upravlinnia, vol. 13, pp. 97—101.

32. Mulyk, Ya. I. (2013), "The essence of the concept of "financial security of an enterprise": systematization of scientific views", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, vol. 3, pp. 195—206.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 631.67:631.1:001.895

N. Hirenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Professional Education, Restaurant and Tourism Business,
Luhansk Taras Shevchenko National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6854-8257>

D. Kramarenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Hospitality and Catering Business and Craft Technologies,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1353-686X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.194

USE OF INNOVATIVE IRRIGATION TECHNOLOGIES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTION

Н. І. Гіренко,

к. т. н., доцент, доцент кафедри професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Д. П. Крамаренко,

к. т. н., доцент, доцент кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій,
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗРОШЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

The article discusses the feasibility of widespread practical application of innovative, resource-saving technologies in crop irrigation systems. In Ukraine, the current water management policy in the agricultural sector needs to be reviewed and amended. This is due to the fact that the process of adapting agricultural management in our country to economic and climate change is difficult. As a result, there are numerous shortcomings in the management and supervision of the water use sector, and water users, in turn, are not interested in the efficient and rational use of irrigation water. In addition, the deteriorating technical condition of hydraulic structures and networks has rendered many irrigated areas inoperable and unusable. Problems arising in the field of water management reduce the competitiveness of agricultural products and lead to higher crop production costs. Therefore, the issue of efficient and rational use of land and water resources has been identified as an important problem for the country's current socio-economic development. This is due to the fact that the food security of any state and the standard of living of its population are directly related to these factors. To solve this problem, it was proposed to maximise the use of the main available resources, namely land and water, with maximum productivity and efficiency, to expand irrigated areas in agriculture and to conserve irrigation water. In order to analyse the factors that influence the performance of the irrigation system as a whole, a comparative analysis of the effectiveness of different irrigation methods was carried out. It is established that the use of drip irrigation with mulching provides an increase in crop yields by 21—31% compared to traditional irrigation while reducing water consumption by 40—50%. The role of water user organisations as a key institutional mechanism for reforming the reclamation industry and attracting investment in the modernisation of irrigation infrastructure is substantiated. The priority directions of the state policy on the introduction of water and energy-saving technologies in agricultural production in Ukraine are determined.

У статті розглядається доцільність широкого практичного застосування інноваційних, ресурсозберігаючих технологій в системах зрошення сільськогосподарських культур. В Україні поточна політика управління водними ресурсами в сільськогосподарському секторі потребує перегляду та внесення змін. Це пов'язано з тим, що процес адаптації сільськогосподарського управління в нашій країні до економічних і кліматичних змін проходить з труднощами. Як наслідок, існують численні недоліки в управлінні та нагляді за сектором водокористування, а водокористувачі, в свою чергу, не зацікавлені в ефективному та раціональному використанні зрошувальної води. Крім того, погіршення технічного стану гідротехнічних споруд і мереж призвело до того, що багато зрошуваних площ стали непридатними і непридатними для використання. Проблеми, що виникають у сфері управління водними ресурсами, знижують конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції та призводять до підвищення витрат на виробництво сільськогосподарських культур. Тому питання ефективного та раціонального використання земельних і водних ресурсів визначено як важливу проблему для сучасного соціально-економічного розвитку країни. Це пов'язано з тим, що продовольча безпека будь-якої держави та рівень життя її населення безпосередньо пов'язані з цими факторами. Для вирішення цієї проблеми було запропоновано максимально використовувати основні наявні ресурси, а саме землю та воду, з максимальною продуктивністю та ефективністю, розширити зрошувані площі в сільському господарстві та зберегти зрошувальну воду. З метою аналізу факторів, що впливають на показники ефективності іригаційної системи в цілому, було проведено порівняльний аналіз ефективності різних методів зрошення. Встановлено, що застосування крапельного зрошення з мульчуванням забезпечує підвищення врожайності сільськогосподарських культур на 21—31% порівняно з традиційним поливом при одночасному скороченні витрат води на 40—50%. Обґрунтовано роль організацій водокористувачів як ключового інституційного механізму реформування меліоративної галузі та залучення інвестицій у модернізацію зрошувальної інфраструктури. Визначено пріоритетні напрями державної політики щодо впровадження водо- та енергоощадних технологій в аграрному виробництві України.

Key words: irrigated lands, innovative technologies, water conservation, economic efficiency, drip irrigation, sprinkler irrigation, water user organisations, reclamation systems.

Ключові слова: зрошувані землі, інноваційні технології, збереження води, економічна ефективність, крапельне зрошення, дощувальне зрошення, організації водокористувачів, меліоративні системи.

INTRODUCTION

The main goal of Ukraine's agricultural policy today is to meet the demand for raw materials for food and processing enterprises in the country. Therefore, it is necessary to create an efficient agricultural production system that will meet the country's food needs and develop the agricultural sector through the efficient use of irrigated agriculture. For Ukraine, ensuring a guaranteed harvest has always been an important issue. Agriculture is the country's main resource. However, its potential is not fully utilised. There is a need to effectively use existing hydromelioration measures and increase the area of irrigated land. These measures, in turn, will increase agricultural production [1].

In many regions of Ukraine, the natural amount and distribution of precipitation is insufficient to ensure stable crop yields. Experts estimate that a significant portion of arable land requires irrigation, while the actual area under irrigation remains limited. The lack of efficient irrigation systems leads to significant economic

losses: in southern Ukraine alone, they are estimated at around USD 300 million annually [2].

Due to its natural and climatic conditions, Ukraine is one of the countries where hydraulic reclamation, in particular irrigation, plays a crucial role in ensuring sustainable crop production. Ukraine's territory covers 60.3 million hectares, of which 41.4 million hectares are farmland. At the same time, Ukraine has a unique soil cover: more than 60 per cent of its area is covered by chernozem soils, which are characterised by a high level of fertility [3].

Climate change poses additional threats to the country's food security due to the growing deficit of the annual water balance in a large part of the territory, the deterioration of the engineering infrastructure of reclamation systems, and the stagnation of irrigation potential. The use of the irrigation systems' potential is currently extremely unsatisfactory, as only about 137,000 hectares of the available 2.2 million hectares of irrigated land are actually irrigated, and thus reclaimed land has lost its ability to serve as an insurance fund for the

state's resource and food supply in years with adverse weather conditions. Studies have shown that in the medium and long term, there is a high probability of an increase in the area of arable land with insufficient moisture to 20.6 million hectares (67 per cent) and 24.9 million hectares (80 per cent), respectively, and by 2050, about half of the arable land in Ukraine will be unsuitable for farming without irrigation [3].

One of the main reasons for the low efficiency of water use is that in the water sector, instead of demand regulation, the emphasis was exclusively on the expansion of water infrastructure as a mechanism for resource allocation, which led to the extensive development of water infrastructure.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

In agriculture, the issues of water use efficiency for irrigation, increasing the productivity of reclaimed land, and applying innovations and technologies were studied by domestic scientists M.I. Romashchenko, S.O. Balyuk and others, and A.O. Gutorov [4, 5, 6]. They devoted their works to the study of the problems of irrigated agriculture development and introduction of innovative technologies. Similarly, within the framework of the adopted economic management system, each state determines measures related to the use of its water resources and the conservation of irrigation water in accordance with its own laws and programmes.

The legal framework for the functioning of water user organisations is defined by the Law of Ukraine "On Water User Organisations and Stimulation of Hydraulic Land Reclamation" No. 2079-IX dated 17 February 2022. The strategic guidelines for the development of the industry are outlined in the Irrigation and Drainage Strategy in Ukraine for the period up to 2030, the Water Strategy of Ukraine for the period up to 2050, and the Long-term Plan for the Development of the Irrigation Complex of Ukraine until 2050, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on 25 March 2025, No. 280-p [3, 7].

Therefore, effective management of land and water resources, implementation of measures to save water in irrigation in conditions of water shortage and introduction of innovative technologies in agriculture should be the main priority of the state today. The above-mentioned issues are the basis for the research in this article.

The purpose of the article. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of widespread practical application of innovative resource-saving technologies in crop irrigation systems in Ukraine. The methodological basis of the study is

the scientific works of domestic and foreign economists on irrigated agriculture and innovative water-saving technologies. In addition, the methods of systematic logical research, such as comparative and economic-mathematical analysis, forecasting and data processing, were applied.

RESEARCH RESULTS

One of the main ways to improve the efficiency of irrigated land in agriculture is to introduce new scientific achievements to save water and improve the land reclamation status, i.e. innovative methods of crop irrigation. Currently, irrigation infrastructure is installed on a total area of 2.2 million hectares of irrigated land in agriculture, but modern drip and sprinkler irrigation technologies are used only on a small part of this area [3].

The engineering infrastructure of the irrigation complex, built in the 60s and 80s of the last century, as of 1990, provided irrigation for the entire area of irrigated land — 2.20 million hectares. At the same time, 6813 million cubic metres (27.35 per cent) of the total fresh surface water intake was used for irrigation purposes. Due to Ukraine's transition to a market economy, denationalisation and privatisation, land parceling, and the transfer of on-farm reclamation systems to communal ownership, the area of actual irrigated agricultural land has significantly decreased. According to an inventory conducted in 2013, 614 thousand hectares (28 per cent of the total area of irrigated land) were irrigated [3].

After the occupation of the Autonomous Republic of Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions in 2014, as well as the beginning of the full-scale invasion in 2022, the occupation of parts of Kherson and Zaporizhzhia regions and the destruction of the Kakhovka reservoir, which was a source of irrigation for the south of the country, the actual area of irrigated land decreased to 136,000 hectares in 2023. The undermining of the Kakhovka Reservoir dam by Russian forces left 94 per cent of irrigation systems in Kherson region, 74 per cent in Zaporizhzhia region and 30 per cent in Dnipro region without a source of irrigation for a long time. According to an official World Bank report, the total cost of damage to Ukraine's irrigation and water resources sector is estimated at USD 746.3 million, and the amount of funds needed to restore the sector is USD 10,936 million [3, 8].

A number of measures need to be taken to address the problem of efficient use of water resources in agriculture, namely

— expanding the area of irrigated land and improving its quality;

- reducing water consumption by improving the irrigation of crop varieties grown on irrigated lands, increasing the use of drought-resistant crop varieties and optimising water use efficiency through the effective application of irrigation technologies;

- improving innovative and efficient irrigation technologies in agriculture;

- improving the skills of specialists and farmers in the field of hydromelioration;

- influence on farms by stimulating water saving measures in water use, etc.

Irrigation is a key factor in intensifying agriculture in areas of insufficient moisture. Irrigation equipment must ensure the supply of water to the field, its distribution and transformation into a form available to plants (rain, surface flow, drops). The most common method of mechanised irrigation is sprinkling, which imitates natural rain [9].

To create artificial rain, sprinkler nozzles and devices are used, which are divided into short-jet (up to 5—8 m), medium-jet (15—35 m) and long-jet (40—80 m) according to the range of drops. Long-range sprinklers usually operate on the principle of barrel rotation under the influence of the jet force of the water jet or special turbines and rockers.

Among the widely used sprinklers, it is worth highlighting the two-cantilever sprinkler unit DDA-100MA. This unit is mounted on a tractor (e.g. DT-75M or A-90) and is designed to irrigate crops while driving along an open sprinkler. Water intake is carried out by a centrifugal pump mounted on the machine frame, and distribution is carried out through a truss pipe system with short-jet nozzles. The working width of the unit is 120 metres [9].

For automated irrigation of large areas, the Fregat multi-pillar sprinkler machine (DMu) is widely used, which operates in a circular motion. The machine consists of a fixed central support, to which water is supplied under pressure, and a water supply pipeline supported by a series of self-propelled trolleys. The design is unique in that it uses a hydraulic drive for the trolleys' running systems, which is powered by the energy of the water supplied for irrigation. The hydraulic cylinders drive the wheels of the supports through a system of levers and pushers. The automatic motion synchronisation system ensures that the pipeline is aligned in a line by adjusting the speed of the intermediate trolleys relative to the last one, which sets the pace [9].

An important aspect of sprinklers' operation is compliance with the operating pressure, which

affects the quality of spraying, irrigation rate and uniformity of moisture distribution. Modern irrigation systems also include pumping stations (stationary and mobile), which ensure that water is taken from the source and supplied to the irrigation network at the required pressure. A promising area is the development of pulse and drip irrigation systems, which can significantly save water resources and supply water directly to the root zone of plants, which is especially important for perennial plantations and vegetable crops [9].

In practice, modern irrigation and land reclamation systems use a variety of innovative technologies, including micro-irrigation, drip and pulse irrigation, as well as various methods of supplying water to plants by spraying soil and leaves.

Micro-irrigation (sprinkling) is a method of supplying water to crops, in which irrigation water is applied to the surface of the soil and plants using special spray equipment that simulates artificial rain. In this case, the water not only increases soil moisture but also humidifies the surface air layer, thereby reducing its temperature. In addition, sprinkler irrigation helps to wash away dust from plants, which improves their breathing and promotes the development and accumulation of organic matter. No small channels or ruts are formed after irrigation, so the land can be fully utilised and agricultural machinery can operate efficiently.

Compared to other types of surface irrigation, drip irrigation has several advantages, namely

- mechanisation of labour processes;
- simultaneous germination and development of seedlings in the soil;

- the ability to plan the exact amount of irrigation water according to the stage of crop development and soil conditions;

- due to the economical use of irrigation water, the efficiency of its use increases by 25—30%, etc.

According to scientific studies, fine spraying on tea plantations reduces the air temperature on the surface by 6—10 degrees, increases the relative humidity of the crown by 25—37% and increases the yield by up to 4.33 tonnes per hectare [10].

However, when drip irrigation is used to cultivate large areas in windy conditions, this method can lead to uneven distribution of moisture in the soil and overestimation of irrigation rates. At the same time, the high frequency of irrigation has also been identified as one of its main disadvantages.

When using an underground irrigation system, water is supplied directly from a certain depth to

Table 1: Dynamics of the area of actually irrigated agricultural land in Ukraine in 2020–2024, thousand ha

Year	Actually irrigated area, thousand ha	Change year-on-year, thou hectares	Rate of change, %.
2020	551	-	-
2021	525	-26	95,3
2022	308	-217	58,7
2023	136	-172	44,2
2024	137	+1	100,7

Source: compiled based on [3].

the root zone of the soil. The water is supplied through cracks and holes in the pipes. The underground irrigation system prevents soil erosion and saves 55–60% of irrigation water compared to the furrow irrigation method.

The next method of drip irrigation is a technique of supplying water directly to the roots of crops through special microtubes with minimal water loss. It maintains an optimal level of soil moisture during the growing season. Due to the small volumes (0.9–9.1 litres per hour), irrigation water is supplied slowly, drop by drop, into the soil, moistening only the root zone. Drip irrigation is widely used for growing vegetable and fruit crops both indoors and outdoors.

Advantages of drip irrigation:

- In agricultural irrigation, compared to traditional methods, certain water savings (50–80%);
- no surface water flow and soil erosion;
- reduction in the number of pests and plant diseases;
- efficient and rational use of the root zone at the stages of germination and development of crops;
- the possibility of using fertilisers with irrigation water;
- eliminating the threat of groundwater depletion and reducing the risk of soil salinisation, etc.

In practice, drip irrigation increases the efficiency of mineral fertilisers by 30%, saves water per hectare by 40–50%, and reduces fuel consumption by 60%.

Disadvantages of drip irrigation:

- high cost;
- the need to install special filters for water purification;
- the need to rebuild the irrigation system when distributing water across fields, etc.

Globally, the area of agricultural land irrigated with drip irrigation is growing due to its high economic efficiency. Over the past twenty years, the area has increased six and a half times, reaching

10.3 million hectares in 2020. Micro-irrigation systems are being intensively implemented in the regions of China and India. Here, over the past twenty years, the area has increased by 88 and 112 times, respectively [11].

Currently, many countries have begun to use an innovative method of mulching with plastic film for drip irrigation. Mulching is the placement of a protective layer of any material on the soil surface to protect it from excessive weed growth, soil crusting and imbalance between water and air.

Features of the film mulching method for drip irrigation:

- soil temperature at a depth of 5 cm can be increased by 7–9 degrees;
- soil compaction is reduced;
- root growth and oxygen exchange (soil aeration) are improved;
- the number of weeds and the likelihood of their occurrence are significantly reduced;
- mulching with black polymer film allows harvesting 14 days earlier.

Work is also underway to introduce innovative irrigation technologies in Ukraine. It is worth noting that this is done to save precious irrigation water. The dynamics of the area of actually irrigated agricultural land in Ukraine is shown in Table 1.

According to Table 1, in 2020–2021, the area of actually irrigated land in Ukraine remained relatively stable and amounted to about 550 thousand hectares. Starting in 2022, there was a downward trend in the irrigated area, and in 2023 there was a sharp decline to about 136 thousand hectares. In 2024, there was a slight increase in the area of irrigated land to about 137 thousand hectares, indicating a gradual resumption of operation of some irrigation systems.

The main reasons for this decrease were military operations on the territory of Ukraine, the occupation of parts of the southern regions, which traditionally have the largest areas of irrigated agriculture, and the destruction of important water infrastructure facilities, including the Kakhovka hydroelectric power plant. This led to the disruption of the functioning of the North Crimean and Kakhovka main canals, which supplied water to large areas of agricultural land. In addition, the deterioration of reclamation systems, insufficient funding for their modernisation, and significant water losses during transportation had a negative impact.

At the same time, the situation can be gradually stabilised through the development of modern water-saving irrigation technologies, including drip and local irrigation, which can significantly

reduce water consumption and increase the efficiency of land use. Another important area is the restoration and modernisation of existing reclamation systems, reconstruction of damaged hydraulic infrastructure, introduction of innovative water management systems and attraction of state and international investments in the development of irrigated agriculture.

In order to save water for irrigation and increase yields, the mulching method was applied together with drip irrigation and compared with other irrigation methods. It is noteworthy that when using innovative irrigation methods, the yield compared to traditional flood irrigation increases by 21.4% with drip irrigation and by 31.2% with drip irrigation with mulching. Similarly, for potato irrigation, these figures are 18.1% and 31.6%, respectively. In addition, these innovative irrigation methods control the soil moisture regime. The ability to change the processes of plant growth and development as needed reduces the dependence of agriculture on natural climate change.

In addition to increasing productivity, the drip irrigation system with mulching prevents soil erosion, ensures even distribution of water and regulates the ripening time of crops. The result is a reduction in crop ripening time (e.g. 12—15 days for cotton), the ability to automate the irrigation process, increased labour productivity, improved land use and efficiency of the irrigation system. In addition, the simultaneous application of mineral fertilisers using drip irrigation systems, i.e. fertigation, allows for optimal and even maintenance of the soil's water-air regime, and balanced application of nitrogen, phosphorus, potassium and other nutrients, taking into account the stages of crop growth and seasonal needs.

The above analysis shows that innovative technologies not only increase productivity, but also reduce heavy manual labour and associated costs, which leads to significant resource savings. Its importance is growing at a time when preserving the environment and improving its ecological condition are pressing issues. In the first year of application of the innovative technology, the system is cost-effective in the production of crops such as corn, sunflower and wheat.

Increasing the efficiency of irrigated land use is directly related to the intensity of agricultural production, as described above, and to the increase in the coefficients of efficient use of irrigation water. Therefore, the widespread use of innovative and resource-saving technologies in crop irrigation systems is the basis for increasing the efficiency of irrigated land.

An important area of reclamation sector reform is the creation of water user organisations (WUOs). The Law of Ukraine "On Water User Organisations and Stimulation of Hydraulic Land Reclamation" introduced a new organisational and legal form of management of reclamation systems for the first time. A water user organisation is created for the effective implementation of hydrotechnical land reclamation on agricultural land plots included in the organisation's service area [7].

As of December 2025, 71 water user organisations were registered in Ukraine in 14 regions (Vinnytsia, Volyn, Dnipro, Zhytomyr, Kyiv, Kirovohrad, Mykolaiv, Odesa, Poltava, Kharkiv, Kherson, Cherkasy, and Chernihiv), uniting more than 150 agricultural producers. The leaders in terms of the number of established WUCs are Cherkasy (17) and Odesa (12). Water users' organisations are being actively created both on irrigation systems (52 WUCs) and on drainage systems (10 WUCs). As of the beginning of 2025, the total polygonal area of the WUC territories is 36.5 thousand hectares [12].

During 2023—2025, the State Agency for Fisheries ensured the transfer of the engineering infrastructure of reclamation networks to four water user organisations — Voda Zhyttia, Shchedra Zemlya, Kvituchi Lany and Persha Kiliyska. This allows land users to fully manage the transferred facilities, as well as to attract investments and grants by introducing new energy and water-saving technologies [12].

According to the Long-Term Plan for the Development of the Irrigation Complex of Ukraine until 2050, at least 95 per cent of the hydromelioration property should be transferred to the ownership of water user organisations (except for privately owned facilities and canals of national importance) by 2030, and the number of WUCs is planned to increase to 110. Implementation of the plan envisages an increase in the area of irrigated agricultural land to 235,000 hectares by 2030 and to 700—750,000 hectares by 2050 [3].

According to the Long-Term Plan for the Development of the Irrigation Complex of Ukraine, the main areas of restoration of irrigation systems, their modernisation and reconstruction in the context of climate change are

— application of low-pressure sprinkler systems with electric trolley drive, drip irrigation systems (reduction of irrigation water and electricity consumption for its supply by up to 20 per cent);

- modernisation and reconstruction of pumping stations with replacement with high-efficiency units with soft start and adjustable capacity, installation of automation control systems for pumping stations (reduction of electricity consumption by up to 25 per cent);

- use of closed-type networks for water supply, mainly using polymer pipes and daily regulation pools — storage ponds (reduction of irrigation water losses due to evaporation, increase in the area irrigated by pumping stations);

- Implementation of anti-filtration measures in canals and storage ponds (reduction of infiltration losses of irrigation water from canals by up to 80 per cent);

- use of alternative and renewable energy sources;

- equipping irrigation systems with the means of preparing and applying ameliorants, fertilisers, microelements, pest and weed control agents together with irrigation water [3].

The implementation of these measures will result in a reduction in the use of irrigation water and electricity for its supply by up to 20 per cent, an increase in crop yields by up to 20 per cent, and savings in fertilisers and plant protection systems by up to 15 per cent [3].

CONCLUSIONS

Thus, the issues discussed above reflect the current state of the water sector, its current structure and composition, as well as the industry players. Clarification and optimisation of the status of hydromelioration systems and water management facilities, as well as the tasks of the sector's actors, taking into account the practice of developed countries, requires the development of measures that ensure effective management of the water sector and rational use of water resources. The results of the research have shown that the introduction of innovative irrigation technologies is one of the most pressing and urgent issues. This is due to the fact that their implementation in practice can increase the economic efficiency of irrigated land in agriculture and save 40-50% of irrigation water.

To increase the efficiency of irrigation water use in agriculture, maintain existing water management and irrigation systems in working order, it is necessary to ensure the preservation of reclamation systems, overhaul hydraulic structures, ensure the effective use of agricultural hydromelioration measures at the local level, and

introduce innovative water and energy saving technologies.

Thus, the use of resource-saving innovative technologies in crop irrigation has a high potential to increase the efficiency of irrigated land and improve the land reclamation status.

For large-scale implementation of drip irrigation systems on agricultural land in Ukraine, it is necessary to

- Establish an effective crop rotation for drip irrigated crops;

- organise the supply of equipment for drip irrigation systems;

- provide advice to farmers on drip irrigation methods;

- stimulate the use of drip irrigation methods in agriculture and intensively carry out other related work.

In our opinion, the state should perform its function as the main regulator in the system of land and water relations. First of all, this concerns the improvement of agricultural production in combination with scientific, innovative and technological processes to support and intensify irrigated agriculture. At the same time, it is important to give priority to water-saving, soil-saving and environmentally friendly technologies in agricultural production based on the experience of developed countries. In addition, there is a need to improve state mechanisms for controlling and regulating agribusiness in the country, as well as to accelerate financial support for the introduction of innovative crop production technologies. An equally important area is to promote the creation of water user organisations and the transfer of reclamation infrastructure to them, which will ensure decentralisation of irrigation system management and attract private investment in their modernisation.

Prospects for further research include studying the economic efficiency of different types of innovative irrigation technologies for specific crops in different climatic zones of Ukraine, as well as developing mechanisms for attracting private investment in the modernisation of reclamation infrastructure through water user organisations.

Література:

1. Стратегія зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 688. Офіційний вісник України. 2019. № 70. Ст. 2473.

2. Ромащенко М. І., Балюк С. А. Зрошення земель в Україні. Стан та шляхи поліпшення. Київ: Світ. 2000. Т. 114. С. 14.

3. Довгостроковий план розвитку іригаційного комплексу України до 2050 року: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 280-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

4. Ромащенко М. І. Проблеми та основні напрями розвитку зрошення та дренажу в Україні в умовах змін клімату [Електронний ресурс] / М.І. Ромащенко, О. О. Дехтяр, Ю. В. Гусев, М. В. Яцюк, Р. В. Сайдак, Т. В. Матяш, А. П. Шатковський, Г. В. Воропай, І. В. Войтович, О. П. Усатий, С. В. Музика. Меліорація і водне господарство. 2020. № 1. С. 56—67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mivg_2020_1_8

5. Балюк С. А., Ромащенко М. І., Трускавецький Р. С. Проблеми екологічних ризиків та перспективи розвитку меліорації земель в Україні. Агрохімія і ґрунтознавство. Харків, 2018. №87. С. 5—10.

6. Гуторов А. О., Біднина І. О. Економіка розвитку зрошеного землеробства України // Збалансоване природокористування. 2023. №. 2. С. 45—56.

7. Закон України "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022 р. № 2079-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 26. Ст. 140.

8. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): Ukraine. World Bank Group, 2024.

9. Зрошення сільськогосподарських культур самопливно-поверхневим способом: навчальний посібник / В.І. Доценко, В.В. Коваленко, А.М. Рудаков, Т.І. Ткачук. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. 198 с.

10. Водна стратегія України на період до 2050 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134. Офіційний вісник України. 2022. № 99. Ст. 6244.

11. International Commission on Irrigation and Drainage. World Irrigation Statistics (ICID Database). 2020. URL: https://icid-ciid.org/knowledge/icid_database (дата звернення: 07.03.2026).

12. В Україні створено 71 організацію водокористувачів, — Комітет з питань аграрної та земельної політики. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 12 грудня 2025 р. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/268941.html (дата звернення: 07.03.2026).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Irrigation and Drainage Strategy in Ukraine for the period up to 2030", Official Gazette of Ukraine, vol. 70, p. 2473.

2. Romashchenko, M.I. and Baliuk, S.A. (2000), Zroshennia zemel v Ukraini. Status and ways of improvement], Svit, Kyiv, Ukraine.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Long-term plan for the development of the irrigation complex of Ukraine until 2050", available at: <https://www.kmu.gov.ua> (Accessed 7 March 2026).

4. Romashchenko, M.I. Dekhtiar, O.O. Husev, Yu.V. Matsiuk, M.V. Saidak, R.V. Matias, T.V. Shatkovskiy, A.P. Voropai, H.V. Voitovych, I.V. Usatyi, O.P. and Muzyka, S.V. (2020), "Problems and main directions of irrigation and drainage development in Ukraine under climate change conditions", Melioratsiia i vodne hospodarstvo, [Online], vol. 1, pp. 56—67, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mivg_2020_1_8 (Accessed 7 March 2026).

5. Baliuk, S.A. Romashchenko, M.I. and Truskavetskyi, R.S. (2018), "Problems of ecological risks and prospects of land reclamation development in Ukraine", Ahrokhimiia i gruntovnavstvo, vol. 87, pp. 5—10.

6. Hutorov, A.O. and Bidnyna, I.O. (2023), "Economics of irrigated agriculture development in Ukraine", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 2, pp. 45—56.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On water users' organisations and stimulation of hydrotechnical land reclamation", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 26, p. 140.

8. World Bank Group (2024), Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): Ukraine, World Bank, Washington, USA.

9. Dotsenko, V.I. Kovalenko, V.V. Rudakov, L.M. and Tkachuk, T.I. (2020), Irrigation of agricultural crops by gravity-surface method [Irrigation of agricultural crops by gravity-surface method], DDAEU, Dnipro, Ukraine.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Water Strategy of Ukraine for the period up to 2050", Official Gazette of Ukraine, vol. 99, p. 6244.

11. International Commission on Irrigation and Drainage (2020), "World Irrigation Statistics (ICID Database)", available at: https://icid-ciid.org/knowledge/icid_database (Accessed 7 March 2026).

12. Press Service of the Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "71 water users' organisations have been created in Ukraine", available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/268941.html (Accessed 7 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 005.52:336:338.1:334.722.8 "712"

Е. В. Добровольська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет", м. Кам'янець-Подільський
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8965-7540>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.202

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

E. Dobrovolska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Higher Educational
Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi

MANAGERIAL ANALYSIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC PERFORMANCE OF A JOINT-STOCK COMPANY IN CONTEMPORARY CONDITIONS

У статті проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства та управлінських процесів в сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю ринку та інфляційними коливаннями. Досліджено динаміку основних техніко-економічних та фінансових показників підприємства за 2022—2024 роки, зокрема обсяги виробництва та реалізації продукції, структуру активів, рентабельність, прибутковість та ефективність використання ресурсного потенціалу. Проведено оцінку фондовіддачі, фондомісткості, оборотності активів і обігових коштів, а також тривалості їх обороту. Визначено ключові фактори, що впливають на фінансові результати, та проаналізовано ефективність використання основних фондів і оборотних активів. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління, оптимізації структури активів, контролю витрат та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності, ринкових викликів та потреби стратегічного управління ресурсами.

The article presents a comprehensive and detailed analysis of the financial and economic activities of a joint-stock company under contemporary economic conditions, which are characterized by high competition, market instability, inflationary fluctuations, and significant external challenges, including geopolitical risks. The study examines the dynamics of key technical, economic, and financial indicators of the enterprise over the period 2022—2024, including production and sales volumes, structure of assets, net income, expenses, profitability, and efficiency in the use of labor, material, and financial resources. Particular attention is given to the analysis of resource efficiency indicators such as asset turnover, productivity of fixed assets, fund intensity, turnover of current assets, and the duration of their circulation. The research identifies critical factors affecting financial performance, highlights trends in the formation and management of assets, and evaluates the impact of managerial decisions on the overall operational efficiency of the enterprise. The findings indicate substantial growth in production and sales volumes, an increase in the share of current assets within total assets, improved liquidity, and more effective utilization of the company's resource potential. At the same time, despite improvements in operational profitability and financial results, the net profit remains negative, suggesting the need for further optimization of cost management, financial planning, and strategic investment decisions. The study emphasizes the importance of long-term investments in capital assets, modernization of production capacities, and rational restructuring of the asset portfolio to ensure sustainable growth and enhance the competitiveness of the enterprise.



Based on the results, specific recommendations are proposed for enhancing management efficiency, optimizing financial and operational processes, controlling operational expenses, strengthening financial stability, and improving decision-making mechanisms. The research contributes to a deeper understanding of assessing enterprise performance under conditions of economic uncertainty and provides practical insights for improving operational, financial, and strategic outcomes for joint-stock companies operating in dynamic and challenging markets.

Ключові слова: акціонерне товариство, фінансово-економічна діяльність, ефективність діяльності, фінансові результати, управління підприємством.

Key words: joint-stock company, financial and economic activity, operational efficiency, financial results, enterprise management, resource utilization, business performance.

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

В умовах сучасної економіки функціонування підприємств відбувається під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, серед яких важливу роль відіграють процеси глобалізації, посилення конкурентної боротьби, нестабільність економічної ситуації та необхідність підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. За таких умов особливого значення набуває проведення управлінського аналізу фінансово-економічної діяльності підприємств, що дає можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти господарювання, приймати обґрунтовані управлінські рішення та визначати напрями підвищення ефективності їх функціонування.

Акціонерні товариства є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм господарювання, що забезпечує залучення значних обсягів фінансових ресурсів та сприяє розвитку виробничої діяльності підприємств. Ефективність функціонування акціонерних товариств значною мірою залежить від ефективності системи управління фінансовими ресурсами, раціонального використання основних та оборотних активів, а також здатності підприємства адаптуватися до змін економічного середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження фінансово-економічних показників діяльності акціонерних товариств у контексті управлінського аналізу, що дозволяє оцінити ефективність їх функціонування, визначити основні тенденції розвитку та обґрунтувати напрями підвищення результативності господарської діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам ефективності діяльності підприємств та управління їх фінансово-економічним розвитком присвячено значну кількість наукових досліджень. Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів управління підприємствами та управлінського аналізу їх діяльності зробили вітчизняні та зарубіжні науковці зокрема: І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Мінцберг, І. Бланк, О. Терещенко, В. Геєць, А. Поддєрьогін, С. Покропивний, І. Балабанов.

Зокрема, питання оцінювання ефективності функціонування підприємств, формування фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів розглядали у своїх працях багато дослідників. У наукових роботах значна увага приділяється управлінському аналізу фінансового стану підприємств, визначенню факторів, що впливають на їх результативність, а також пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Разом з тим сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, потребують подальшого дослідження проблем ефективності діяльності акціонерних товариств, зокрема в частині удосконалення системи управління фінансово-економічними показниками, оптимізації організаційної структури управління та підвищення результативності використання трудових ресурсів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення управлінського аналізу фінансово-економічної діяльності ак-

Таблиця 1. Основні техніко-економічні показники діяльності акціонерного товариства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Обсяг виробленої продукції у відпускних цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис.грн	2166289	2982289	3305901	1139612
Виробнича потужність, тис. т	1980	1980	1980	0
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ), тис.грн	2579764	4487749	5277243	2697479
Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	458	435	460	+2
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн	158330	194658	209946	51616
Основні фонди, тис. грн	2599973,0	2545223,0	2640659,0	40686,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1688317,5	2150225,0	3269748,0	1581430,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	28808,22	37290,80	38033,70	9225,48
Обсяг товарної продукції, тис. грн	2166289	2982289	3305901	1139612,0

Джерело: [11].

ціонерного товариства, оцінка ефективності використання його ресурсного потенціалу та визначення напрямів удосконалення управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується системою взаємопов'язаних показників, які відображають результати виробничої, комерційної та фінансової діяльності та є основою для ефективного управлінського аналізу та прийняття управлінських рішень. Комплексний аналіз таких показників у поєднанні з оцінкою управлінських рішень дозволяє визначити ефективність використання ресурсів підприємства, спрямованість його стратегій та резерви підвищення результативності господарювання [6].

Об'єктом дослідження виступає акціонерне товариство "Подільський цемент", діяльність якого пов'язана з виробництвом будівельних матеріалів. Підприємство є одним із важливих суб'єктів цементної промисловості та відіграє значну роль у забезпеченні потреб будівельної галузі. Важливим аспектом є оцінка управлінських рішень, що впливають на фінансові результати та ефективність ресурсного використання [1; 10].

Для більш детальної оцінки ефективності функціонування підприємства та якості управління ресурсами доцільно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних

показників діяльності акціонерного товариства, які характеризують масштаби виробництва, використання трудових ресурсів та результативність господарської діяльності [2; 3].

Аналіз таких показників дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень використання виробничого потенціалу та встановити фактори, що впливають на результати діяльності.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності акціонерного товариства за 2022—2024 роки (табл. 1).

Так, у 2024 році порівняно із 2022 роком відбулося збільшення обсягу виробництва у вартісному виразі (у відпускних цінах) на 1139612 тис. грн або на 52,61%. Це є наслідком суттєвого зрушення цін через інфляційні коливання.

Варто відзначити, що обсяг реалізованої продукції також збільшився з 2579764 тис. грн до 5277243 тис. грн, тобто на 2697479 тис. грн або в 2,5 раза. Тобто майже вся виготовлена продукція була реалізована у досліджуваному періоді, що пояснюється стратегічною значущістю галузі та виготовленої продукції.

Цікавим фактом є те, що під час повномасштабного вторгнення середньооблікова чисельність штатних працівників складу збільшилась лише на 2 особи (0,43%).

Для оцінки результативності функціонування підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності. Фінансові результати відображають ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та рівень управлінської організації виробництва, планування та контролю господарської діяльності. Аналіз динаміки таких показників дозволяє визначити тенденції розвитку акціонерного товариства, оцінити його фінансову стійкість та визначити напрями підвищення ефективності діяльності [4].

З метою комплексної оцінки фінансових результатів діяльності підприємства доцільно розглянути основні показники, що характеризують обсяги реалізації продукції, витрати, прибутковість та ефективність використання активів [5]. Основні фінансові ре-

Таблиця 2. Фінансові результати діяльності акціонерного товариства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2579764,0	4487749,0	5277243,00	2697479,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2625714,5	2572598,0	2592941,0	- 32773,5
Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн	1688317,5	2150225,0	2951568,5	1263251,0
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,53	2,09	1,79	0,26
Середньорічна вартість активів, тис. грн	6754448,0	7853702,0	9373143,0	2618695,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	-1783604,5	25194	442763	2226367,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2166289,0	2982289,0	3305901,00	1139612,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп.	83,97	66,45	62,64	- 21,33
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	413475,0	1505460,0	1971342,0	1557867,0
Прибуток (збиток) від основної діяльності, тис. грн	19253,0	1143229,0	1380300,0	1361047,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-3568717,0	-63919,0	- 885629,0	2683088,0
Рентабельність (збитковість) продукції, %	19,09	50,48	59,63	40,54
Рентабельність (збитковість) активів, %	-52,84	-0,81	-9,45	43,39

Джерело: [11].

ультати діяльності акціонерного товариства за 2022—2024 роки наведено у таблиці 2.

Зокрема, спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 році цей показник становив 2579764,0 тис. грн, тоді як у 2024 році він збільшився до 5277243,0 тис. грн. Таким чином, за досліджуваній період дохід від реалізації зріс на 2697479,0 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів виробництва та збуту продукції підприємства.

Водночас середньорічна вартість основних фондів у 2024 році дещо зменшилася порівняно з 2022 роком на 32773,5 тис. грн. Це пов'язано з вибуттям частини основних засобів та проведенням їх модернізації та переоцінки.

Аналіз середньорічних залишків обігових коштів свідчить про їх суттєве зростання. Якщо у 2022 році цей показник становив 1688317,5 тис. грн, то у 2024 році він збільшився до 2951568,5 тис. грн. Загальне зростання за досл-

іджуваний період склало 1263251,0 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів оборотних ресурсів.

Важливим показником ефективності використання оборотних коштів є коефіцієнт їх оборотності. У 2022 році він становив 1,53 обороти, у 2023 році 2,09 обороти, а у 2024 році 1,79 обороти. Таким чином, порівняно з 2022 роком показник зріс на 0,26, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних ресурсів підприємства.

Середньорічна вартість активів підприємства також має тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила 6754448,0 тис. грн, тоді як у 2024 році досягла 9373143,0 тис. грн. Зростання активів на 2618695,0 тис. грн свідчить про розширення економічного потенціалу підприємства.

Разом з тим відбулося значне зростання середньорічної вартості власного капіталу. Якщо

у 2022 році цей показник мав від'ємне значення, то у 2024 році він досяг 442763 тис. грн. Така динаміка свідчить про покращення фінансового стану підприємства та часткове відновлення його фінансової стійкості.

Аналіз собівартості реалізованої продукції показує її зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році вона становила 2166289,0 тис. грн, а у 2024 році — 3305901,0 тис. грн Збільшення витрат пояснюється зростанням обсягів виробництва, підвищенням вартості сировини, енергетичних ресурсів та інших виробничих витрат.

Водночас спостерігається позитивна тенденція щодо зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2022 році цей показник становив 83,97 коп., тоді як у 2024 році він зменшився до 62,64 коп. Зниження витрат на 21,33 коп. свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Значно зріс і валовий прибуток від реалізації продукції. Якщо у 2022 році він становив 413475,0 тис. грн, то у 2024 році досяг 1971342,0 тис. грн. Загальне зростання становило 1557867,0 тис. грн, що свідчить про покращення результатів господарської діяльності підприємства.

Суттєво покращився показник прибутку від основної діяльності, який у 2024 році становив 1380300,0 тис. грн, що на 1361047,0 тис. грн більше, ніж у 2022 році.

Водночас показник чистого прибутку протягом досліджуваного періоду залишається від'ємним. У 2022 році збиток становив -3568717,0 тис. грн, у 2023 році -63919,0 тис. грн, а у 2024 році -885629,0 тис. грн Незважаючи на зменшення збитків порівняно з 2022 роком, підприємство все ще потребує підвищення ефективності фінансового управління.

Показники рентабельності продукції демонструють позитивну динаміку. Зокрема, у 2022 році рентабельність становила 19,09 %, у 2023 році — 50,48 %, а у 2024 році — 59,63 %.

Таблиця 3. Показники ефективності використання ресурсів акціонерного товариства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Фондовіддача, грн	0,98	1,74	2,04	1,06
Фондомісткість, грн	1,02	0,57	0,49	-0,53
Оборотність активів	0,38	0,57	0,56	0,18
Тривалість обороту активів, днів	947,4	631,6	642,9	-304,5
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,53	2,09	1,79	0,26

Джерело: [11].

Зростання рентабельності свідчить про підвищення ефективності виробництва та збуту продукції.

Разом з тим рентабельність активів залишається від'ємною, що зумовлено наявністю чистого збитку підприємства. У 2022 році цей показник становив -52,84 %, у 2023 році -0,81 %, а у 2024 році -9,45 %.

Незважаючи на позитивну динаміку валового прибутку та прибутку від основної діяльності, аналіз управлінських практик свідчить про необхідність удосконалення фінансового менеджменту, контролю витрат та планування ресурсів, щоб зменшити чистий збиток та забезпечити стабільну прибутковість підприємства.

Отже, проведений аналіз свідчить про зростання обсягів діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення результатів основної діяльності. Водночас наявність чистого збитку вимагає подальшого вдосконалення фінансового управління та оптимізації витрат з метою забезпечення стабільної прибутковості підприємства.

Важливим етапом дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства є аналіз ефективності використання його ресурсного потенціалу. До основних показників, які характеризують ефективність використання основних засобів та оборотних активів, належать фондовіддача, фондомісткість, оборотність активів та тривалість їх обороту.

Зазначені показники дозволяють оцінити рівень використання майнового потенціалу підприємства, визначити ефективність управління активами та встановити тенденції зміни результативності господарської діяльності.

З метою визначення рівня ефективності використання ресурсів акціонерного товариства доцільно розглянути відповідні економічні показники, які наведено в таблиці 3.

Результати аналізу показників ефективності використання ресурсів акціонерного товариства свідчать про позитивні тенденції у використанні виробничого потенціалу підприємства. Разом із цим управлінські рішення щодо розподілу активів та оптимізації витрат залишаються ключовим фактором для подальшого підвищення ефективності діяльності.

Зокрема, спостерігається зростання фондовіддачі з 0,98 грн у 2022 році до 2,04 грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства та збільшення обсягу реалізованої продукції на одиницю вартості основних фондів.

Водночас показник фондомісткості має тенденцію до зниження, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про скорочення вартості ос-

новних засобів, необхідних для виробництва одиниці продукції.

Коефіцієнт оборотності активів протягом досліджуваного періоду зріс з 0,38 до 0,56, що характеризує підвищення ефективності використання активів підприємства. Разом з тим тривалість обороту активів зменшилася на 304,5 днів, що свідчить про прискорення обігу капіталу та більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Загалом результати проведеного аналізу підтверджують поступове підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу акціонерного товариства.

Важливим елементом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз структури та динаміки його активів. Дослідження складу майна підприємства дозволяє визначити рівень забезпеченості виробничого процесу необхідними ресурсами, а також оцінити ефективність їх використання [8; 9; 12].

Аналіз структури активів акціонерного товариства за 2022—2024 роки дозволяє встановити основні тенденції зміни їх складу та визначити особливості формування майнового потенціалу підприємства (табл. 4).

Дані таблиці 4 свідчать про зміну загальної величини та структури активів акціонерного

товариства протягом досліджуваного періоду. Загальна сума активів підприємства має тенденцію до зростання. Так, у 2022 році вона становила 7131188 тис. грн, у 2023 році — 8576216 тис. грн, а у 2024 році — 10170070 тис. грн. Це свідчить про розширення економічного потенціалу підприємства та збільшення обсягів його господарської діяльності.

У структурі активів найбільшу частку займають необоротні активи, проте їх питома вага поступово зменшується. У 2022 році частка необоротних активів становила 77,54 %, у 2023 році — 68,53 %, а у 2024 році — 62,24 %. Таким чином, їх частка зменшилася на 15,3 процентних пункти, що свідчить про зростання ролі оборотних активів у структурі майна підприємства.

Серед необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби, які у 2022 році становили 36,46 % загальної вартості активів. У 2023 році їх частка зменшилася до 29,68 %, а у 2024 році — до 25,97 %. Незважаючи на зменшення питомої ваги, основні засоби залишаються важливою складовою виробничого потенціалу підприємства.

Значну частку в структурі необоротних активів також займають відстрочені податкові активи, питома вага яких у 2022 році становила

Таблиця 4. Динаміка та структура активів акціонерного товариства

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	
Усього активів	7131188	100,00	8576216	100,00	10170070	100,00	0
в тому числі:	5529534	77,54	5877420	68,53	6329370	62,24	-15,3
1.Необоротні активи – з них:							
1.1.Нематеріальні активи	20969	0,29	19923	0,23	17781	0,17	-0,12
1.2.Незавершені капітальні інвестиції	916971	12,86	1584783	18,48	1792800	17,63	4,77
1.3.Основні засоби	2599973	36,46	2545223	29,68	2640659	25,97	-10,49
1.4.Фінансові інвестиції	75546	1,06	75524	0,88	75531	0,74	-0,32
1.5.Відстрочені податкові активи	1635837	22,94	1637540	19,09	1788502	17,59	-5,35
1.6.Інші необоротні активи	15366	0,22	14428	0,17	13997	0,14	-0,08
2.Оборотні активи - з них:	1601654	22,46	2698796	31,47	3840700	37,76	15,3
2.1.Запаси	1134886	15,91	1426064	16,63	1526435	15,01	-0,9
2.2.Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	46588	0,65	38393	0,45	73120	0,72	0,07
2.3.Інша поточна дебіторська заборгованість	19944	0,28	19944	0,23	80306	0,79	0,51
2.4.Дебіторська заборгованість за виданими авансами	175019	2,45	119809	1,40	120518	1,19	-1,26
2.5.Дебіторська заборгованість за податками	36654	0,51	36666	0,43	36796	0,36	-0,15
2.6.Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	6274	0,09	30879	0,36	98646	0,97	0,88
2.7.Грошові кошти та їх еквіваленти	86539	1,21	979618	11,42	1859507	18,28	17,07
2.8.Інші поточні активи	95750	1,34	47423	0,55	45372	0,45	-0,89

Джерело: [11].

22,94 %, у 2023 році — 19,09 %, а у 2024 році — 17,59 %. Зниження їх частки свідчить про певні зміни у податковій політиці та фінансовій структурі підприємства.

Варто також відзначити збільшення питомої ваги незавершених капітальних інвестицій, яка зросла з 12,86 % у 2022 році до 17,63 % у 2024 році. Це свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства та спрямування коштів на модернізацію виробництва та розвиток матеріально-технічної бази.

Поряд з цим у структурі активів спостерігається суттєве зростання оборотних активів. Якщо у 2022 році їх частка становила 22,46 %, то у 2024 році вона збільшилася до 37,76 %. Зростання частки оборотних активів на 15,3 процентних пункти свідчить про підвищення мобільності ресурсів підприємства.

У складі оборотних активів найбільшу частку займають запаси, які у 2022 році становили 15,91 % активів підприємства. У 2024 році їх частка дещо зменшилася до 15,01 %, що може свідчити про більш ефективне управління матеріальними ресурсами.

Суттєві зміни відбулися у структурі грошових коштів та їх еквівалентів. Якщо у 2022 році їх частка становила лише 1,21 %, то у 2024 році вона зросла до 18,28 %. Таке значне зростання свідчить про покращення ліквідності підприємства та підвищення його платоспроможності.

Крім того, спостерігається зростання окремих видів дебіторської заборгованості, зокрема за внутрішніми розрахунками, частка якої збільшилася з 0,09 % у 2022 році до 0,97 % у 2024 році. Це пов'язано зі збільшенням обсягів господарських операцій між структурними підрозділами та пов'язаними підприємствами.

Отже, проведений аналіз свідчить про зростання загального обсягу активів підприємства та суттєві зміни у їх структурі. Зокрема, спостерігається зменшення частки необоротних активів та зростання частки оборотних активів, що свідчить про підвищення мобільності фінансових ресурсів підприємства. Водночас збільшення обсягів грошових коштів та інвестицій у розвиток виробництва створює передумови для подальшого підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило здійснити управлінський аналіз фінансово-економічної діяльності акціонерного товариства "Подільський цемент" та оцінити ефективність його

функціонування в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що діяльність товариства протягом 2022—2024 років характеризується позитивною динамікою основних техніко-економічних показників.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що обсяг виробництва та реалізації продукції має стійку тенденцію до зростання. Зокрема, обсяг реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс у 2,5 раза, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на продукцію цементної промисловості. Позитивною тенденцією також є зростання фонду оплати праці та рівня середньомісячної заробітної плати працівників, що свідчить про підвищення соціально-економічної стабільності підприємства.

Аналіз фінансових результатів показав суттєве зростання валового прибутку та прибутку від основної діяльності. Водночас наявність чистого збитку свідчить про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства.

Дослідження показників ефективності використання ресурсів дозволило встановити позитивні тенденції щодо зростання фондів, зниження фондомісткості продукції та прискорення оборотності активів. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів та оборотних коштів підприємства та результативність управління ресурсним потенціалом.

Аналіз структури активів показав збільшення загальної вартості майна підприємства та суттєві зміни у його структурі. Зокрема, спостерігається зростання частки оборотних активів та зменшення питомої ваги необоротних активів, що свідчить про підвищення мобільності ресурсів підприємства. Важливою тенденцією є значне зростання обсягів грошових коштів та капітальних інвестицій, що створює передумови для подальшого розвитку виробництва.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про поступове покращення фінансово-економічного стану акціонерного товариства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу. Для забезпечення стабільної прибутковості підприємству доцільно приділяти особливу увагу удосконаленню управлінських рішень, оптимізації витрат, розвитку системи фінансового менеджменту та активізації інвестиційної діяльності.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової

стійкості акціонерних товариств, удосконалення системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, а також впровадження сучасних інструментів фінансового та управлінського менеджменту в умовах нестабільного економічного середовища.

Література:

1. АТ "Подільський цемент: вебсайт. URL: <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement>.
2. Великих К.О. Окремі аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2020. № 5 (2). С. 122—127.
3. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. Вісник Хмельницького національного університету. 2022, № 5. (1), С. 175—181.
4. Деренська Я., Соколова Л., Гладкова О. Концептуальні аспекти аналізу господарської діяльності. Київський економічний науковий журнал. 2025. Випуск (8), С. 32—38.
5. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. Економічний простір. 2025. № 198. С. 174—179.
6. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Електрон. вид. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
7. Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О., Гордолопов В.Ю., Безверхий К.В., Гоцуляк В.Д., Нежива М.О., Негоденко В.С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Вид. "Центр учбової літератури", 2024. 586 с.
8. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. Економіка та суспільство. 2024. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>
9. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2022 № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
10. Публічна інформація АТ "Подільський цемент". URL: <https://cemark.ua/publicna-informaciya>.
11. Фінансова звітність АТ "Подільський цемент". (2022—2024 рр.). URL: <https://opendatabot.ua/c/00293091>.
12. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19—20. С. 96—102.

References:

1. JSC "Podilsky Cement": website (2026), available at: <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement> (Accessed 25 Feb 2026).
2. Velikikh, K.O. (2020), "Certain aspects of managing the financial resources of an enterprise", International scientific journal "Internauka", vol. 5 (2), pp. 122—127.
3. Herman, M. (2022) "Management of financial resources of the enterprise and their impact on its financial condition", Bulletin of Khmelnytsky National University, vol. 5 (1), pp. 175—181.
4. Derenska, Ya. Sokolova, L. and Hladkova, O. (2025). "Conceptual aspects of business activity analysis", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. 8, pp. 32—38.
5. Dobrovolska, E.V. and Pokotytska, N.V. (2025). "Administrative and production-economic activities of the joint stock company in the current conditions", Economic Space, vol. 198, pp. 174—179.
6. Dropa, Ya. B. (2023), Financial analysis, [Finansovyy analiz], Electronic edition. Lviv, Ukraine.
7. Parasii-Vergunenko, I. M., Nazarova, K. O., Hordopolov, V. Yu., Bezverkhyy, K. V., Hotsuliak, V. D., Nezhyva, M. O. and Nehodenko, V. S. (2024), Upravlins'kyj analiz biznesu (za vydamy ekonomichnoi diial'nosti) [Business management analysis (by types of economic activity)], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
8. Pidhaets, S. (2024), "Comprehensive assessment of the financial condition of an enterprise based on the calculation of an integral indicator", Economy and Society, [Online], vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>
9. Proskurina, N. and Gnidkova, A. (2022), "Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing the effectiveness of enterprise activities", Economy and Society, [Online], vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
10. JSC "Podilsky Cement" (2026), "Public information", available at: <https://cemark.ua/publicna-informaciya> (Accessed 25 Feb 2026).
11. opendatabot (2026), "JSC "Podilsky Cement". Financial statements (2022—2024)", available at: <https://opendatabot.ua/c/00293091> (Accessed 25 Feb 2026).
12. Chepka, V. V. Sviderska, I. M. and Gavrylenko, Yu. O. (2020), "Financial condition of the enterprise: theoretical foundations", Investments: practice and experience, vol. 19—20, pp. 96—102.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 338.43:336:004:339.92

O. Bilyk,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business Administration, Cherkasy State Technological University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-325X>

O. Miroshnychenko,

PhD in Economics, Assistant Lecturer of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7988-9847>

L. Kravtsova,

Senior Lecturer of the Department of Finance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9883-7223>

D. Nedostup,

Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2590-9442>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.210

FINANCIAL ANALYSIS OF INNOVATIVE AGRIBUSINESS ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND EUROPEAN INTEGRATION

O. A. Bilyk,

к. і. н., доцент, Доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,

Черкаський державний технологічний університет

O. B. Miroshnychenko,

доктор філософії з економіки, асистент кафедри адміністративного менеджменту

та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

L. A. Kravtsova,

старший викладач кафедри фінансів, Київський кооперативний інститут бізнесу і права

D. M. Nedostup,

здобувач ступеня доктор філософії, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

The scientific article explores modern approaches to financial analysis of innovative entrepreneurship management in the agricultural sector in the context of digital transformation of the economy and Ukraine's integration into the European economic space. It is determined that the innovative development of agribusiness largely depends on the ability of enterprises to effectively use financial resources, implement digital management technologies, and integrate into international agricultural markets. It is substantiated that traditional methods of financial analysis require modernization taking into account new economic conditions associated with the development of digital platforms, agricultural



technologies, and intelligent production management systems. It is specified that the digital transformation of agribusiness creates new opportunities for optimizing financial flows, increasing the transparency of management decisions, and improving the system of strategic planning of innovative activities. Particular attention is paid to the formation of an integrated financial analysis system that allows assessing the effectiveness of innovative projects, forecasting the financial results of enterprises, and identifying promising areas for the development of agricultural entrepreneurship in the context of European economic integration.

The conclusions obtained can be used in forming a financial strategy for the development of agricultural enterprises, improving the management system for innovative projects, and increasing the competitiveness of agribusiness in international markets.

У науковій статті досліджено сучасні підходи до фінансового аналізу управління інноваційним підприємством аграрного сектору в умовах цифрової трансформації економіки та інтеграції України до європейського економічного простору. Визначено, що інноваційний розвиток агробізнесу значною мірою залежить від здатності підприємств ефективно використовувати фінансові ресурси, впроваджувати цифрові технології управління та інтегруватися у міжнародні ринки аграрної продукції. Обґрунтовано, що традиційні методи фінансового аналізу потребують модернізації з урахуванням нових економічних умов, пов'язаних із розвитком цифрових платформ, агротехнологій та інтелектуальних систем управління виробництвом. Конкретизовано, що цифрова трансформація агробізнесу створює нові можливості для оптимізації фінансових потоків, підвищення прозорості управлінських рішень та вдосконалення системи стратегічного планування інноваційної діяльності. Особливу увагу приділено формуванню інтегрованої системи фінансового аналізу, яка дозволяє оцінювати ефективність інноваційних проєктів, прогнозувати фінансові результати діяльності підприємств та визначати перспективні напрями розвитку аграрного підприємництва в умовах європейської економічної інтеграції.

Отримані висновки можуть бути використані при формуванні фінансової стратегії розвитку аграрних підприємств, удосконаленні системи управління інноваційними проєктами та підвищенні конкурентоспроможності агробізнесу на міжнародних ринках.

Key words: agribusiness, innovative entrepreneurship, financial analysis, digital transformation, European integration, investment activity, financial management.

Ключові слова: агробізнес, інноваційне підприємництво, фінансовий аналіз, цифрова трансформація, євроінтеграція, інвестиційна діяльність, управління фінансами.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern development of the agricultural sector of the economy takes place in conditions of intensive structural changes associated with the globalization of economic processes, technological progress and the formation of digital markets. For agricultural enterprises, digital transformation opens up new opportunities for increasing production efficiency, optimizing resource use and introducing innovative management technologies. At the same time, such processes are accompanied by significant financial challenges associated with the need to attract investments, modernize production infrastructure and adapt enterprises to new standards of doing business. Of particular importance for the development of agribusiness is the process of European integration of Ukraine, which involves harmonizing economic policy with the requirements of the European Union, improving the quality of agricultural products and introducing modern mechanisms for managing enterprises. In these conditions, effective financial analysis becomes an

important tool for strategic management of innovative entrepreneurship, as it allows assessing the financial stability of enterprises, determining the effectiveness of investment decisions and forming long-term development strategies.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

Analysis of scientific sources shows that the issue of financial support for innovative entrepreneurship and transformation of the agricultural sector is actively studied in modern economic science. In particular, the works of N. M. Vdovenko, O. V. Fedirets, M. V. Zos-Kior and I. A. Hnatenko consider the role of resource efficiency and energy markets in increasing the competitiveness of agri-food enterprises, which creates economic prerequisites for the innovative development of

agribusiness [1, p. 223]. The issue of innovative entrepreneurship as a strategic factor in the development of the national economy is studied by O. L. Andronik, O. V. Klochkovsky and Yu. V. Solonenko, emphasizing the need to activate innovative processes in the business environment [2, p. 21]. A separate area of research is devoted to the managerial and organizational aspects of entrepreneurship development [3—6]. The issues of financial security and strategic management of innovative development of agricultural enterprises are revealed in the works of N. V. Bondarchuk, L. M. Vasilyeva and A. V. Minkovskaya, who emphasize the need to form a comprehensive innovation management system to ensure the stability of enterprises [7, p. 39]. L. M. Shymanovska-Dianych, M. V. Shkrobot, Yu. G. Berezhna and I. A. Hnatenko investigate the strategic guidelines of the activities of innovatively active enterprises in the context of tax policy and management of changes in the knowledge economy [8, p. 119]. The works substantiate the model of innovative entrepreneurship management in connection with the development of the logistics and financial infrastructure of the economy, consider innovations as an important factor in increasing the competitiveness of enterprises and the issue of investment support for the development of agricultural enterprises in the process of land reform [9—12]. At the same time, I. A. Kosach, A. V. Zhavoronok and A. V. Degtyarev investigate the financial mechanism of innovative and investment development of entrepreneurship, identifying modern tools for stimulating innovative activity [13, p. 6].

However, despite the significant amount of research in this area, the issue of comprehensive financial analysis of innovative entrepreneurship management in agribusiness in the context of digital transformation and European integration requires further scientific study. This necessitates the deepening of theoretical and methodological approaches to assessing the financial efficiency of innovative activity of agricultural enterprises and the identification of new mechanisms for their development in the modern economic environment.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations of financial analysis of innovative entrepreneurship management in agribusiness in the context of digital transformation of the economy and integration of Ukraine into the European economic space, as well as to substantiate modern

analytical approaches to assessing the financial efficiency of innovative processes in the activities of agricultural enterprises. Particular attention is paid to the formation of a systematic approach to financial analysis, which takes into account the influence of digital technologies, changes in the structure of financial flows of enterprises and the growth of the role of innovative investments in the development of agribusiness.

Achieving the goal involves solving a set of scientific tasks aimed at revealing the features of financial management of innovative activities of agricultural enterprises in the modern economic environment. The study identifies the main trends in the development of innovative entrepreneurship in agribusiness under the influence of digitalization of the economy and European integration processes. A generalization of modern approaches to the financial analysis of innovative activities of enterprises is carried out and key financial indicators that characterize the effectiveness of innovative projects in the agricultural sector are determined.

A separate task of the research is to determine the role of digital technologies in the transformation of the financial management system of agricultural enterprises, in particular in the processes of financial planning, control of investment activities and assessment of the effectiveness of innovative solutions. An important direction of the research is also the justification of approaches to the formation of an integrated system of financial analysis, which combines economic diagnostic tools, digital analytical platforms and mechanisms for predicting the financial results of innovative development of enterprises.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The innovative development of agricultural entrepreneurship increasingly depends on the ability of enterprises to integrate digital technologies into the system of management of production and financial processes. The use of modern information platforms, data analysis systems and digital planning tools allows agricultural enterprises to significantly increase the efficiency of resource management and optimize financial activities.

In modern conditions, the financial analysis of the management of innovative agribusiness entrepreneurship is becoming comprehensive, combining traditional economic methods with new digital tools for assessing the effectiveness of entrepreneurial activity. Table 1 shows the areas of financial analysis of the management of inno-

vative agribusiness entrepreneurship (Table 1).

One of the key trends in the development of agribusiness is the use of digital technologies to manage the financial flows of the enterprise. The use of automated accounting systems, analytical platforms and financial forecasting tools allows agricultural enterprises to significantly improve the quality of management decisions [1; 3; 8]. Table 2 shows the intelligent digital tools for financial management of innovative agribusiness (Table 2).

The analysis of digital tools for financial management of innovative agribusiness presented in Table 2 indicates a significant transformation of approaches to financial process management in modern agricultural enterprises. The use of intelligent digital platforms and analytical systems allows to significantly increase the level of validity of financial decisions, as it provides access to comprehensive data on costs, income, investment activity and economic efficiency of innovative projects [2–7]. As a result, financial management is gradually moving from traditional methods of accounting control to systematic analytical management based on the integration of economic information, digital technologies and strategic planning. An important advantage of using such tools is the ability to constantly monitor the financial flows of the enterprise and respond promptly to changes in the economic environment. Thanks to the use of digital cost monitoring systems and financial modeling platforms for innovative projects, enterprises are able to predict the results of investment activities, assess the financial efficiency of new technologies and optimize the structure of resource use [7–13]. This contributes to increasing the financial stability of agricultural enterprises and forming a more flexible system for managing innovative development.

In addition, the implementation of digital systems for managing financial risks and controlling value chains allows agricultural enterprises to increase the transparency of economic processes and ensure more effective coordination of financial activities within agri-food chains. In combination with innovative project management platforms, this creates the prerequisites for the formation of an integrated system of financial management of agribusiness, which is focused on

Table 1. Areas of financial analysis of the management of innovative agribusiness entrepreneurship

Direction of financial analysis	Pontent of the assessment	Key analytical indicators	Management effect
Investment activity analysis	Evaluation of the effectiveness of innovative projects	NPV, IRR, payback period, profitability index	Increasing the investment attractiveness of the enterprise
Financial stability analysis	Determination of the ability of the enterprise to finance innovative projects	Autonomy ratio, financial leverage ratio, coverage ratio	Ensuring stability and financial independence
Innovation profitability analysis	Evaluation of the economic result of the implementation of technologies	Return on innovative investments, ROA, ROE	Increasing profitability and efficiency of capital use
Financial risk analysis	Identification of financial threats to innovative activities	Financial risk ratio, yield variation, liquidity ratio	Increasing the economic security of the enterprise

Source: proposed by the authors.

long-term development, increasing competitiveness and activating innovative activities in the context of digital transformation of the economy [1; 5–9].

A significant role in the financial analysis of innovative entrepreneurship is played by the assessment of the economic efficiency of the implementation of new technologies. This allows determining the feasibility of investments in the digitalization of agricultural production and contributes to the formation of a more effective financial strategy of the enterprise. The indicators of financial efficiency of innovative agricultural enterprises are shown in Figure 1.

The integration of financial analysis with digital management tools creates new opportunities for the development of agricultural entrepreneurship. Thanks

Table 2. Intelligent digital tools for financial management of innovative agribusiness

Digital tool	Economic function in financial management	Practical effect for agribusiness
Agri-Fin Analytics platforms	Integrated analysis of costs, revenues and investment flows of an agricultural enterprise	Formation of sound financial decisions and increase of profitability of innovations
Digital production cost monitoring systems	Automated control of costs in the process of agricultural production	Reduction of unproductive costs and increase of financial efficiency
Financial modeling platforms for innovative agricultural projects	Forecasting the economic results of innovative investments	Improvement of quality of investment planning
Intelligent agri-financial risk management systems	Identification and assessment of financial risks of innovative activities	Reduction of financial losses and increase of stability of the enterprise
Digital value chain control systems	Financial analysis of the effectiveness of agricultural logistics operations	Optimization of financial flows in supply chains
Innovative agricultural project management platforms	Poordination of financing of innovative technologies in production	Acceleration of introduction of technological innovations

Source: proposed by the authors.

Indicator	Economic essence	Management importance
- ROI of innovation - innovation profitability - digital efficiency index - innovation activity coefficient	- return on investment in innovation - ratio of profit to innovation costs - level of use of digital technologies - share of innovation costs	- determining project effectiveness - performance assessment - digital maturity assessment of the enterprise - strategic development planning

Figure 1. Financial performance indicators of innovative agricultural enterprises

Source: proposed by the authors.

to this, enterprises are able to quickly adapt to changes in the economic environment, optimize the use of financial resources, and increase competitiveness in international agricultural markets.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Therefore, financial analysis of innovative agribusiness entrepreneurship management in the context of digital transformation and European integration is an important tool for forming strategic directions for enterprise development. The use of modern digital technologies and analytical tools allows to increase the efficiency of financial management, ensure transparency of economic processes and promote the activation of innovative activity of agricultural enterprises. Integration of financial analysis with digital management platforms creates the prerequisites for the formation of a new model of innovative agribusiness development, based on the use of modern technologies, effective management of financial resources and active participation in international economic processes. Further research should be directed at developing economic and mathematical models for assessing the innovative development of agricultural enterprises and improving the financial management system of agribusiness in the digital economy. It is also important to emphasize that effective financial analysis of innovative agribusiness entrepreneurship should be considered not only as a tool for assessing the financial results of the enterprise, but also as a strategic mechanism for managing economic transformations in the agricultural sector. In the context of digitalization of the economy, financial analysis is gradually integrated with enterprise management information systems, which allows for comprehensive economic diagnostics of the activities of agricultural business entities, timely identification of financial imbalances and formation of effective management decisions regarding the

development of innovative activities. In addition, the digital transformation of agricultural production leads to a change in the structure of financial resources used for the implementation of innovative projects. The role of investments in digital technologies, automated production process management systems, analytical platforms and intelligent forecasting systems is growing. In such conditions, financial analysis should take into account not only traditional economic indicators of enterprise activity, but also new indicators that characterize the level of digital maturity of the enterprise, the effectiveness of the use of innovative technologies and the effectiveness of investments in the digital infrastructure of agribusiness.

Література:

- Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енерго-ринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5 (4), 222—229.
- Андронік, О. Л., Ключковський, О. В., & Солоненко, Ю. В. (2025). Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*, 3 (55), 19—27.
- Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
- Білуха, М. А. (2025). Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи: потенціал, бар'єри та перспективи для України. *Маркетинг і цифрові технології*, 9 (3), 136—157.
- Хомаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*, (15), 5—11.
- Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 247—250.
- Бондарчук, Н. В., Васильєва, А. М., & Мінковська, А. В. (2022). Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*, (23), 37—41.
- Шимановська-Джанич, А. М., Шкробот, М. В., Бережна, Ю. Г., & Гнатенко, І. А. (2022). Стра-

тегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. Формування ринкових відносин в Україні, (1), 117—124.

9. Орлова-Курилова, О. В., Таран-Лала, О. М., Петченко, М. В., & Мартинов, А. А. (2021). Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Агросвіт*, (21—22), 27—34.

10. Разводовська, В. О., Заяц, О. В., Парохненко, О. С., & Гнатенко, І. А. (2021). Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*, (6, № 1), 290—297.

11. Goncharov, V. M., Zos-Kior, M. V., & Rakhmetulina, Z. B. (2013). The investment component of Ukrainian agrarian enterprises' development in the process of land reform. *Актуальні проблеми економіки*, (10), 118—125.

12. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*, (15), 5—11.

13. Косач, І. А., Жаворонок, А. В., & Дежгарьов, А. В. (2021). Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 1, 3—9.

References:

1. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "The role of the energy market in the management of resource saving and resource efficiency of competitive enterprises of the agri-food sector", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

2. Andronik, O.L., Klochkovskyi, O.V. and Solonenko, Yu.V. (2025), "Innovative entrepreneurship as a component of the strategy of national economic development", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3 (55), pp. 19—27.

3. Zos-Kior, M.V. (2020), "Assessment of personnel of the organization in the system of corporate time management", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.

4. Bilukha, M.A. (2025), "Innovative business development in conditions of digital transformation and crisis: potential, barriers and prospects for Ukraine", *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, vol. 9 (3), pp. 136—157.

5. Khodakivska, O.V., Hnatenko, I.A., Diachenko, T.O. and Sabii, I.M. (2021), "Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: management of resources and costs", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5—11.

6. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows at the enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.

7. Bondarchuk, N.V., Vasilieva, L.M. and Minkovska, A.V. (2022), "Strategic management of innovative development of an agricultural enterprise to ensure its financial and economic security", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 37—41.

8. Shymanovska-Dianych, L.M., Shkrobot, M.V., Berezhna, Yu.H. and Hnatenko, I.A. (2022), "Strategic guidelines in planning the activities of an innovation-active enterprise under conditions of improvement of tax policy, investment risks and change management in the knowledge economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 117—124.

9. Orlova-Kurylova, O.V., Taran-Lala, O.M., Petchenko, M.V. and Martynov, A.A. (2021), "Model of innovative entrepreneurship management in the context of logistics and financial infrastructure strategies of the national economy under conditions of the COVID-19 pandemic, digitalization and sustainable development", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 27—34.

10. Razvodovska, V.O., Zaiats, O.V., Parokhenko, O.S. and Hnatenko, I.A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurial activity in the system of effective management of operational activity, competitiveness and marketing", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.

11. Goncharov, V.M., Zos-Kior, M.V. and Rakhmetulina, Z.B. (2013), "The investment component of Ukrainian agrarian enterprises' development in the process of land reform", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 118—125.

12. Khodakivska, O.V., Hnatenko, I.A., Diachenko, T.O. and Sabii, I.M. (2021), "Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: management of resources and costs", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5—11.

13. Kosach, I.A., Zhavoronok, A.V. and Dehtiarov, A.V. (2021), "Financial mechanism of innovative and investment development of entrepreneurship: modern aspects", *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 3—9.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

Прорецензовано / Revised: 10.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 330.34:658:338.24

L. Sukhomlyn,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Management,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9511-5932>

S. Yermishova,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Sports Management
and Economics Department, National University of Ukraine on Physical Education and Sport

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0779-4275>

P. Hutsalo,

Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician Yuriy Bugay
International Scientific & Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4748-937X>

B. Kuiava,

Postgraduate student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4182-3430>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.216

METHODOLOGY FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE PROCESS OF POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION

Л. В. Сухомлин,

к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

С. В. Єрмішова,

к. держ., упр., доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України

П. С. Гуцало,

здобувач ступеня доктор філософії,

Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

Б. М. Куява,

здобувач ступеня доктор філософії, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДБУДОВИ

The article explores theoretical and applied aspects of the formation of a methodology for managing sustainable enterprise development in the process of post-war economic reconstruction. It is substantiated that modern transformation processes taking place in the economy of Ukraine require the formation of new management approaches aimed at restoring the production potential of enterprises, increasing the efficiency of resource use and ensuring long-term economic stability. It is determined that the sustainable development of enterprises in the post-war period should be based on a combination of economic efficiency, social responsibility and environmental safety, which forms a new model of business management. It is proven that the methodology for managing sustainable enterprise development involves the use of a systemic approach to the formation of management decisions, the integration of strategic planning, innovative development, financial

management and modern information technologies. Particular attention is paid to the role of the institutional environment, state support for entrepreneurship and the development of innovative infrastructure in the process of economic recovery. It has been established that an effective system of sustainable development management of enterprises should ensure the adaptation of business to new economic conditions, promote the modernization of production processes and increase the competitiveness of enterprises in the domestic and international markets.

The results of the study can be used to improve the system of strategic management of enterprises, form a state policy of economic reconstruction and develop programs to support innovative business development.

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування методології управління сталим розвитком підприємств у процесі повоєнної економічної відбудови. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, потребують формування нових управлінських підходів, спрямованих на відновлення виробничого потенціалу підприємств, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокової економічної стабільності. Визначено, що сталий розвиток підприємств у повоєнний період повинен базуватися на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що формує нову модель управління підприємницькою діяльністю.

Доведено, що методологія управління сталим розвитком підприємств передбачає використання системного підходу до формування управлінських рішень, інтеграцію стратегічного планування, інноваційного розвитку, фінансового управління та сучасних інформаційних технологій. Особливу увагу приділено ролі інституційного середовища, державної підтримки підприємництва та розвитку інноваційної інфраструктури у процесі відновлення економіки. Встановлено, що ефективна система управління сталим розвитком підприємств повинна забезпечувати адаптацію бізнесу до нових економічних умов, сприяти модернізації виробничих процесів та підвищувати конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління підприємствами, формування державної політики економічної відбудови та розроблення програм підтримки інноваційного розвитку бізнесу.

Key words: sustainable development, enterprise management, economic reconstruction, strategic management, economic sustainability, innovative development, entrepreneurship.

Ключові слова: сталий розвиток, управління підприємством, економічна відбудова, стратегічне управління, економічна стійкість, інноваційний розвиток, підприємництво.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The current stage of development of the Ukrainian economy is characterized by the need for large-scale post-war reconstruction, which includes the restoration of production capacities, modernization of infrastructure and the formation of a new model of economic development. In the conditions of post-war transformation, ensuring sustainable development of enterprises becomes of particular importance, which involves the formation of an effective resource management system, the introduction of innovative technologies and increasing the adaptability of enterprises to changes in the economic environment. Enterprises are key subjects of economic recovery, since it is their activities that ensure the creation of jobs, the formation of state budget revenues and the development of the country's production potential. At the same time, modern challenges associated with the destruction of economic infrastructure, the instability of the financial environment and the

limitation of investment resources require the improvement of methodological approaches to enterprise management. In such conditions, the formation of an effective methodology for managing sustainable enterprise development, which ensures a combination of economic efficiency, social stability and environmental responsibility, becomes of particular relevance. It is this management model that creates the prerequisites for the long-term development of enterprises and increasing the competitiveness of the national economy.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The issues of sustainable development of enterprises and the formation of effective

mechanisms for managing economic sustainability are actively studied in the works of modern scientists (A. V. Krughlyanko, K. O. Gutsulyak, A. A. Gonta, M. Yu. Hryhorak, etc.) [1–6]. In scientific works, considerable attention is paid to the issues of strategic management of enterprises, the development of an innovative economy, the formation of effective institutional mechanisms for supporting entrepreneurship and the introduction of modern information technologies into the business management system. Researchers note that sustainable development of enterprises requires an integrated approach that combines economic, social and environmental aspects of economic activity [7–11]. At the same time, modern conditions of economic transformation require the development of new methodological approaches to enterprise management that take into account the specifics of post-war economic reconstruction. Despite a significant amount of research in the field of enterprise management, the issues of forming an effective methodology for managing the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction remain insufficiently researched, which makes this study relevant.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to study and substantiate the methodological principles of managing the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction, as well as to determine the main directions of improving the system of strategic management of entrepreneurial activity in the conditions of transformation of the economic environment. Achieving the set goal involves analyzing modern trends in the development of enterprises in the post-war period, determining the role of innovative technologies and management tools in ensuring the economic sustainability of enterprises, as well as substantiating approaches to the formation of an effective system of managing the sustainable development of business structures.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Modern conditions of economic development form new requirements for the enterprise management system. Enterprises are forced to operate in conditions of high economic uncertainty, rapid technological changes and a growing level of competition. In such conditions, ensuring sus-

tainable development of enterprises becomes one of the key tasks of the state's economic policy and strategic business management. The methodology of managing sustainable development of enterprises involves the formation of a comprehensive management system that covers economic, social and environmental aspects of the enterprise's activities. This approach allows for the efficient use of resources, increasing the competitiveness of enterprises and creating the prerequisites for long-term economic development. An important role in the sustainable development management system is played by strategic planning, which ensures the determination of priority areas of enterprise development and the formation of effective mechanisms for implementing innovative projects. Strategic management allows enterprises to adapt to changes in the economic environment and effectively use available resources. In modern conditions, an important element of managing sustainable development of enterprises is the use of innovative technologies and digital management tools. The use of information technologies allows enterprises to increase the efficiency of management processes, provide operational access to information and create an effective system for monitoring the economic indicators of the enterprise [1–3]. Of particular importance in the process of post-war economic reconstruction is the modernization of production processes and the development of innovative infrastructure. Enterprises should actively introduce new technologies, develop cooperation with scientific institutions and attract investment resources for the implementation of innovative projects.

Further development of the methodology for managing sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction requires taking into account the complex influence of economic, social and institutional factors that determine the possibilities of restoring production potential and forming a new structure of the national economy. In modern conditions, enterprises must not only restore lost production resources, but also form new strategic development models based on innovations, technological modernization and increasing the efficiency of managing economic processes. An important element of the methodology for managing sustainable development is the integration of strategic analysis and forecasting of economic processes. In post-war conditions, enterprises operate in an environment of high economic uncertainty, which requires the use of modern tools for economic forecasting, risk analysis and modeling of alternative development scenarios

Table 1. Structural determinants of ensuring sustainable development of enterprises in the process of post-war economic transformation

Development Component	Content of managerial influence	Expected effect for enterprises
Technological Modernization	Implementation of new production technologies, automation of production processes, equipment renewal	Increasing production productivity and reducing operating costs
Financial and Investment Support	Formation of diversified sources of financing, attraction of investment resources and international funds	Stabilizing the financial condition of enterprises and expanding investment opportunities
Institutional Environment	Improvement of regulatory and legal regulation of entrepreneurial activity and development of state business support programs	Creating favorable conditions for the development of entrepreneurship
Innovative Development	Implementation of scientific research results, development of innovative projects and commercialization of technologies	Increasing the competitiveness of enterprises in the domestic and foreign markets
Human Capital Development	Improvement of employee qualifications, development of professional competencies and formation of an innovative culture	Increasing the intellectual potential of the enterprise
Infrastructural Provision	Restoration of transport, energy and production infrastructure	Increasing the efficiency of economic activities of enterprises
Digital Transformation	Use of information management systems, digital platforms and analytical tools	Optimizing management processes and increasing the efficiency of decision-making
Environmental Responsibility	Implementation of resource-saving technologies and environmental production standards	Reducing the negative impact on the environment and increasing energy efficiency
Network Economic Interactions	Development of partnership relations between enterprises, scientific institutions and investment structures	Forming innovative ecosystems and expanding economic opportunities

Source: compiled by the authors.

[2—6]. Such tools allow enterprises to plan their activities more effectively, assess the prospects of investment projects and form optimal management decisions. The formation of new models of economic interaction between enterprises, state institutions, financial organizations and scientific institutions also becomes of significant importance. In the process of post-war reconstruction of the economy, a new system of economic relations is being formed, within which partnership mechanisms of cooperation between various business entities play an important role. Such interaction contributes to a more efficient use of resources, accelerates the introduction of innovations and creates the prerequisites for the formation of new competitive advantages of enterprises.

In this context, the development of innovative activity of enterprises is particularly important. Innovations are a key factor in increasing labor productivity, modernizing production processes, and forming new technological solutions. It is the innovative activity of enterprises that provides the opportunity to transition to a new model of economic development, which is based on the use of modern technologies, the development of human capital, and the effective use of information resources. At the same time, ensuring sustainable development of enterprises in the post-war period requires taking into account a wide range of factors

that determine the effectiveness of the functioning of the economic system [3—5]. Such factors include the level of investment activity, the state of infrastructure, the development of financial markets, the level of innovative activity of enterprises, and the effectiveness of state economic policy. The structural determinants of ensuring sustainable development of enterprises in the process of post-war economic transformation are reflected in Table 1.

The analysis of these factors shows that the effectiveness of sustainable development management of enterprises largely depends on the ability of enterprises to adapt to new conditions of the economic environment and use modern management tools. In this context, an important direction in the development of management methodology is the implementation of strategic controlling systems, which allow for constant monitoring of economic indicators of the enterprise's activities and assess the effectiveness of the implementation of strategic decisions. In modern conditions, the concept of integrated enterprise management is gaining significant popularity, which involves combining different functional areas of management into a single system of strategic development [4—8]. This approach allows ensuring the consistency of economic, financial, innovative and social aspects of the enterprise's activities and

contributes to the formation of an effective model of sustainable development management. An equally important aspect of enterprise development in the post-war period is the formation of an effective financial management system. Enterprises must ensure the rational use of financial resources, form an effective investment policy and implement modern mechanisms for managing financial risks. In this context, mechanisms for diversifying financial resources, attracting investments and using alternative sources of financing for innovative projects play an important role [2–6]. An important element of the methodology for managing the sustainable development of enterprises is the formation of an effective system for strategic management of innovative activities. It is innovations that provide the opportunity for enterprises to transition to a new model of economic development, which is based on the use of modern technologies and the development of the intellectual potential of the enterprise. Methodological tools for managing the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction are shown in Table 2.

The use of these tools allows enterprises to form an effective sustainable development management system, which ensures their adaptation to changes in the economic environment and contributes to increasing competitiveness. In modern conditions, an important factor in the sustainable

development of enterprises is also the development of human capital. It is the level of professional training of employees, their ability to master new technologies and participate in innovative processes that determine the potential of the enterprise in the field of economic development. Therefore, enterprises should actively invest in improving the skills of personnel, developing digital competencies and forming an innovative culture of the organization. In general, the formation of an effective methodology for managing the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction involves the use of an integrated approach to managing entrepreneurial activity [5; 8; 10]. This approach is based on the integration of strategic planning, innovation management, financial management and human capital development. It is the combination of these elements that creates the prerequisites for the formation of an effective enterprise management system and ensures their long-term economic sustainability.

Further development of the methodology for managing sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction is associated with the need for a deeper rethinking of the role of enterprises in the transformation of the economic system [9; 11]. In modern conditions, enterprises act not only as production entities of the economy, but also as key agents of

Table 2. Methodological tools for managing the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction

Management tool	Functional purpose	Practical effect for the enterprise
Scenario economic modeling	Formation of alternative development strategies depending on macroeconomic conditions	Increasing the enterprise's adaptability to market instability
Investment and project management	Planning and implementation of production modernization programs	Accelerating the renewal of production capacities
P crisis management	Stabilization of enterprise activities in conditions of economic turbulence	Minimizing financial losses and restoring economic stability
Resource optimization	Rationalization of the use of material, energy and financial resources	Reducing production costs and increasing the efficiency of activities
Institutional partnership	Interaction of enterprises with state structures, financial organizations and scientific institutions	Expanding the possibilities of attracting resources and technologies
Digital management analytics	Use of information systems for analysis of economic indicators	Increasing the validity of management decisions
Innovation and technological forecasting	Assessment of prospects for the development of technologies and market trends	Forming new competitive advantages
Environmentally oriented management	Integration of environmental standards into production activities	Increasing energy efficiency and sustainability of production

Source: formed by the authors.

innovative development, social stabilization and the formation of new economic relations. That is why the enterprise management system should be oriented towards long-term strategic goals, which include not only the restoration of economic activity, but also the formation of a qualitatively new model of economic development. In the process of post-war economic reconstruction, the transformation of production structures of enterprises plays an important role. A significant part of enterprises is forced to adapt to new business conditions, which are characterized by changes in logistics routes, transformation of sales markets, the need to diversify production programs and increase the level of technological efficiency. Under such conditions, the methodology for managing sustainable development should provide for the use of adaptive management approaches that ensure the flexibility of organizational structures and the ability of enterprises to quickly respond to changes in the economic environment. One of the important directions of development of the enterprise management system is formation of new mechanisms of strategic coordination of economic processes. In the modern economy, network forms of economic interaction are becoming increasingly important, which involve integration of enterprises into production, innovation and logistics networks. This approach allows enterprises to use available resources more effectively, combine efforts to implement innovative projects and form new technological solutions. A special role in shaping the sustainable development of enterprises is played by diversification of economic activity. In post-war conditions, enterprises are often forced to change the structure of production, develop new types of products and enter new markets. It is diversification that allows to reduce economic risks associated with the instability of individual sectors of the economy and to provide more stable sources of income. An important aspect of enterprise development is also the integration of the principles of environmental responsibility into the system of economic activity management. In the modern economy, the concept of a "green economy" is becoming increasingly important, which involves the use of resource-saving technologies, increasing the energy efficiency of production and reducing the negative impact of production activities on the environment. In the post-war period, the reconstruction of the economy can be an important stage of the transition to new environmentally friendly production models [3; 5; 8; 11]. In this context, enterprises should implement modern technological solutions aimed at increasing the energy

efficiency of production, optimizing the use of natural resources and developing environmentally safe production processes. The use of such technologies not only contributes to the preservation of the natural environment, but also increases the economic efficiency of enterprises, reducing costs for energy resources and production processes.

An important factor in ensuring the sustainable development of enterprises is the formation of an effective knowledge management system. In the modern economy, knowledge and intellectual capital are becoming one of the key resources of economic development. It is the ability of enterprises to generate new knowledge, introduce innovations and use modern technologies that determines their competitiveness in the market. Therefore, enterprises should actively invest in the development of human capital, create favorable conditions for the professional development of employees and form a corporate culture focused on innovation. Increasing the level of professional competence of personnel, developing the creative potential of employees and stimulating their participation in innovative processes allows to significantly increase the efficiency of enterprises.

An essential element of the methodology for managing sustainable development is also the formation of an effective system of economic security of enterprises. In modern conditions, enterprises face a wide range of economic risks associated with the instability of financial markets, changing macroeconomic conditions, increasing competition and technological changes. That is why the enterprise management system should include the use of mechanisms for predicting economic risks, assessing their impact on the enterprise's activities and developing effective measures to minimize them. In modern conditions, the use of digital technologies in the enterprise management system is of great importance. The digitalization of management processes allows significantly increasing the efficiency of management decision-making, providing operational access to information and creating an effective system for analyzing the economic indicators of the enterprise's activities. The use of modern management information systems allows enterprises to plan their activities more effectively, optimize production processes and increase the efficiency of resource use [10-11]. An important component of the sustainable development management methodology is also the formation of an effective system of interaction between enterprises and state institutions. In the process of post-war economic reconstruction, the state plays a key role in

forming a favorable institutional environment for the development of entrepreneurship. State support can be manifested in the form of tax incentives, financing of innovative projects, infrastructure development and the creation of special programs to support enterprises.

Such mechanisms allow enterprises to gain access to the necessary resources for the implementation of investment projects, the introduction of new technologies and the development of production potential. In turn, effective interaction between business and the state contributes to the formation of a stable economic environment and increases the effectiveness of the implementation of economic policy. In general, the methodology for managing the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction should be based on an integrated approach to managing economic processes. This approach involves the integration of strategic planning, innovative development, digitalization of management, human capital development and the formation of an effective system of economic security of enterprises. It is the combination of these elements that creates the prerequisites for the formation of a new model of economic development, which ensures increased competitiveness of enterprises and contributes to the long-term stability of the national economy.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

The conducted study allows us to conclude that effective management of the sustainable development of enterprises in the process of post-war economic reconstruction is an important factor in the formation of a competitive economy. The introduction of modern methodological approaches to enterprise management contributes to increasing their economic sustainability, developing innovative activities and creating new competitive advantages. An effective system for managing the sustainable development of enterprises should be based on the integration of strategic planning, innovative management, financial management and modern information technologies. This approach allows enterprises to adapt to changes in the economic environment and ensure long-term stability of their functioning. Prospects for further research are related to the development of new models of strategic enterprise management in the context of digital transformation of the economy and the formation of effective mechanisms for investment support for post-war economic reconstruction.

Література:

1. Кругляк, А. В., & Гуцуляк, К. О. (2023, April). Напряжки державно-приватного партнерства у сфері економічної співпраці місцевого самоврядування та бізнесу у контексті післявоєнної відбудови. Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні Херсонщини: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26—28 квіт. 2023 р., м. Одеса / ХНТУ. Одеса: Олді+, 2023. Т. 2. С. 62—64.
2. Данченко, О., & Кісільов, О. (2025). Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки. Вчені записки Університету "КРОК", (3 (79)), 194—204.
3. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Овсянников, І. А., & Зайцев, М. Є. (2025). Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2 (1), 7—13.
4. Гонта, А. А., Григорак, М. Ю., & Воловик, О. І. (2022). Таксономія об'єктів сталого фінансування для моделювання системи управління ризиками. Кібернетика та комп'ютерні технології, (3), 7—22.
5. Кривокульська, Н. М. (2025). Інструменти вдосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства в контексті сталого розвитку. Інноваційна економіка, (4), 92—102.
6. Ложаєвська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9(3), 299-302.
7. Назарова, К. О., & Дацкевич, В. Я. С. (2025). Аудит сталого розвитку компаній в умовах відкритої економіки. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2 (3), 78—84.
8. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Телічко, Н. А., & Корнєв, Р. С. (2022). Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, диджиталізації та управління змінами. Формування ринкових відносин в Україні, (6), 137—146.
9. Паланиця, М. (2025). Інноваційні підходи до співпраці влади та бізнесу у формуванні стратегій сталого місцевого розвитку. Вісник Херсонського національного технічного університету, 2 (4 (95)), 265—270.

10. Орлова-Курилова, О. В., Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2019). Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (89)), 35—40.

11. Тимчук, С. В., & Нещадим, Л. М. (2024). Вплив інсайт-туроперейтингу на управління сталим розвитком регіонального туризму в процесі відновлення України. *Збірник УНУС*, (105), 132—141.

References:

1. Kruhlianko, A.V. and Hutsuliak, K.O. (2023), "Directions of public-private partnership in the field of economic cooperation between local self-government and business in the context of post-war reconstruction", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, KhNTU, Odesa, Ukraine, pp. 62—64.

2. Danchenko, O. and Kisiliov, O. (2025), "Integration of project and process management in business in the conditions of recovery economy", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (79), pp. 194—204.

3. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Ovsianikov, I.A. and Zaitsev, M.Ye. (2025), "Quality management of educational services in Ukrainian higher education institutions as a basis for forming human capital oriented toward leadership", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (1), pp. 7—13.

4. Honta, A.A., Hryhorak, M.Yu. and Volovyk, O.I. (2022), "Taxonomy of sustainable finance objects for modeling the risk management system", *Kibernetyka ta kompiuterni tekhnolohii*, vol. 3, pp. 7—22.

5. Kryvokulska, N.M. (2025), "Tools for improving the environmental transformation management system of the enterprise in the context of sustainable development", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 92—102.

6. Lozhachevska, O.M., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2024), "Transformation of the change management strategy of a competition-oriented enterprise through the development of effective digitalization under security threats", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9 (3), pp. 299—302.

7. Nazarova, K.O. and Datskevych, V.Ya.S. (2025), "Audit of sustainable development of companies in an open economy", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (3), pp. 78—84.

8. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Telichko, N.A. and Korniev, R.S. (2022), "Clustering by

the level of financial management of innovation-oriented agricultural enterprises under conditions of intensification of logistics and foreign economic activity, digitalization and change management", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 6, pp. 137—146.

9. Palanytsia, M. (2025), "Innovative approaches to cooperation between authorities and business in forming strategies of sustainable local development", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 2 (4 (95)), pp. 265—270.

10. Orlova-Kurylova, O.V., Hnatenko, I.A. and Rubezhanska, V.O. (2019), "State regulation of innovative activity of entrepreneurship as a direction of ensuring sustainable development of the country's economy", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (89), pp. 35—40.

11. Tymchuk, S.V. and Neshchadym, L.M. (2024), "The influence of insight tour-operating on the management of sustainable development of regional tourism in the process of Ukraine's recovery", *Zbirnyk UNUS*, vol. 105, pp. 132—141.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 334.72:331.5

А. Я. Назарук,
аспірант кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1150-9971>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.224

РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

A. Nazaruk,
PhD Student of the Department of Economics,
Lutsk National Technical University

THE ROLE OF SMALL BUSINESS IN SHAPING THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE RURAL POPULATION OF UKRAINE

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування економічної активності сільського населення України на основі розвитку малого підприємництва. Обґрунтовано, що мале підприємництво виступає ключовим чинником структурної перебудови локальних ринків праці та підвищення стійкості сільських домогосподарств. Визначено, що активізація підприємницької ініціативи у сільській місцевості забезпечує розширення економічних функцій територій та посилює мультиплікативні ефекти зайнятості. Визначено сучасні тенденції розвитку малого бізнесу в сільській місцевості, окреслено структурні особливості підприємницької активності та її вплив на рівень економічної участі населення. Доведено, що зростання чисельності малих суб'єктів господарювання корелює з підвищенням рівня зайнятості та зменшенням прихованого безробіття на селі. Сформовано концептуальні положення щодо посилення ролі малого підприємництва у формуванні економічної активності сільського населення, які передбачають інтеграцію підприємницьких ініціатив у стратегії розвитку територіальних громад. Доведено, що системний розвиток малого бізнесу у сільській місцевості формує підґрунтя для підвищення економічної самодостатності населення та довгострокової стабілізації процесів соціально-економічного розвитку в Україні.

The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations of the influence of small entrepreneurship on the formation of economic activity of the rural population of Ukraine in the context of ensuring employment and increasing the economic self-sufficiency of territorial communities. The article explores the theoretical and methodological principles of the formation of economic activity of the rural population of Ukraine through the development of small entrepreneurship as a key institutional and socio-economic mechanism for attracting labor potential to productive activity. It is substantiated that small entrepreneurship is not only a form of self-employment, but also a factor in the structural restructuring of local labor markets, diversification of income sources and increasing the stability of rural households. It is determined that the activation of entrepreneurial initiative in rural areas ensures the expansion of economic functions of territories, enhances the multiplier effects of employment and contributes to the formation of internal growth points. The current trends in the development of small business in rural areas are analyzed, the structural features of entrepreneurial activity and its impact on the level of economic participation of the population are outlined. It is proven that the growth of the number of small business entities correlates with an increase in the level of employment, a decrease in hidden unemployment and an expansion of the economic autonomy of rural communities. It is argued that the effectiveness of small business is determined by a combination of resource availability, access to financing, institutional support and the ability to adapt in conditions of transformational changes. Conceptual provisions on strengthening the role of small business

in shaping the economic activity of the rural population are substantiated, which provide for the integration of entrepreneurial initiatives into the development strategies of territorial communities, stimulation of local cooperation and support for innovative forms of management. It is concluded that the systematic development of small business in rural areas forms the basis for increasing the economic self-sufficiency of the population and long-term stabilization of socio-economic processes in Ukraine.

Ключові слова: мале підприємництво, економічна активність, сільське населення, зайнятість, самозайнятість, територіальні громади, розвиток сільських територій.

Key words: small business, economic activity, rural population, employment, self-employment, territorial communities, development of rural areas.

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

Сучасний стан розвитку сільських територій України характеризується складними соціально-економічними процесами, які обумовлюють трансформацію структури зайнятості та зміну характеру економічної участі населення у процесі суспільного виробництва. Тривала депопуляція, міграційні відтоки працездатного населення, звуження сфери прикладання праці в традиційних видах господарювання тощо формують передумови для зниження рівня економічної активності сільського населення. За таких умов актуалізується потреба пошуку внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити розширення можливостей самореалізації та підвищення продуктивної зайнятості у сільській місцевості.

Одним із ключових механізмів активізації економічної активності населення в даний час виступає мале підприємництво, яке створює можливості для розширення сфери прикладання праці та формування альтернативних джерел доходів у сільській місцевості. Відомо, що розвиток малого бізнесу сприяє залученню локальних ресурсів до господарського обороту, стимулює коопераційні зв'язки та підвищує гнучкість економічної структури територій. Тому через створення робочих місць, підтримку самозайнятості та розвиток сімейних форм господарювання мале підприємництво формує підґрунтя для зміцнення економічної самодостатності сільського населення і функціональне посилення внутрішніх чинників розвитку територіальних громад.

Додаткової актуальності зазначена проблема набуває в умовах трансформаційних змін, які посилюють вимоги до гнучкості локальних економі-

чних систем та їх здатності генерувати внутрішні імпульси розвитку. Наразі ж відсутність цілісного підходу до оцінювання ролі малого підприємництва у формуванні економічної активності сільського населення ускладнює розробки ефективних управлінських рішень та стратегій розвитку сільських територій. Усе це обумовлює необхідність поглибленого теоретичного та аналітичного дослідження даної проблематики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економічної активності сільського населення та розвитку малого підприємництва розкривається у наукових дослідженнях в контексті трансформації соціально-економічних систем і інституційних змін. Зокрема, у працях Н. М. Довганик [2; 3] значна увага приділяється еволюції концептуальних підходів до розвитку суспільства та реформ місцевого самоврядування, що формує теоретичне підґрунтя для аналізу ролі локальних інститутів у стимулюванні підприємницької ініціативи та економічної участі населення на рівні територіальних громад.

Крім того, у роботі О. М. Шубалого [4] обґрунтовано значення людського капіталу, мотиваційних механізмів та управління персоналом для забезпечення продуктивної зайнятості, що є важливим для розуміння передумов формування підприємницької активності в сільській місцевості. Питання розвитку інклюзивного ринку праці в Україні розкривається у дослідженні Н. А. Хомюк [5], в якому акцентовано увагу на необхідності розширення можливостей економічної участі різних соціальних груп у господарській діяльності, у тому числі населення сільських територій.

Комплексне бачення соціально-економічних трансформацій представлено у працях Ю. О. Чалюк [6; 7; 8], у яких розглядається про-

блематика формування середнього класу на засадах євроінтеграційних орієнтирів розвитку суспільства. Ці дослідження підкреслюють значення підприємницької активності як чинника соціальної мобільності та економічної стабілізації на регіональному рівні.

Особливості функціонування особистих господарств і їх вплив на рівень життя сільського населення проаналізовано Т. О. Шматковською [9], що дозволяє розглядати мале підприємництво як продовження еволюції традиційних форм господарювання. Крім того, у роботі М. Деліні [10] визначається необхідність забезпечення сталого розвитку аграрного сектору на регіональному рівні, що доповнює розуміння умов формування економічної активності сільського населення.

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовних напрацювань у сфері трансформації локальних економічних систем та розвитку ринку праці сільських територій. Водночас фрагментарний розгляд питань системної оцінки впливу малого підприємництва на параметри економічної участі населення потребує подальшого їх наукового осмислення та дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад впливу малого підприємництва на формування економічної активності сільського населення України в контекст забезпечення зайнятості і підвищення економічної самодостатності територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні теоретико-методичні засади формування економічної активності сільського населення України на основі розвитку малого підприємництва ґрунтуються на поєднанні теорії людського капіталу та концепції ендогенного розвитку територій. У межах цих підходів мале підприємництво розглядається як механізм мобілізації трудового потенціалу та розширення сфери прикладання праці у сільській місцевості. Методично це передбачає оцінювання рівня зайнятості, самозайнятості, підприємницької активності, доходів домогосподарств і їх взаємозв'язку з кількістю та структурою малих суб'єктів господарювання [5]. Важливими при цьому є структурна типологізація та регіональний аналіз, які використовуються для виявлення закономірностей впливу малого бізнесу на економічну активність населення.

Якщо вести мову про фактори, які сприяють зростанню економічної активності населення, то до ключових з них відноситься мале підприємництво, яке виступає важливим чинником структурної перебудови локальних ринків праці, оскільки воно розширює спектр видів економічної діяльності за межі традиційного аграрного виробництва. Створення малих підприємств і розвиток самозайнятості формують нові робочі місця та зменшують сезонність зайнятості, що особливо важливо для сільських територій із обмеженою кількістю великих роботодавців.

Крім того, малий бізнес сприяє диверсифікації доходів домогосподарств на засадах поєднання кількох джерел економічної активності та зниження залежності від одного виду господарювання [7]. Це підвищує фінансову стабільність сільського населення, посилює його адаптивність до зовнішніх шоків і створює передумови для накопичення внутрішніх ресурсів розвитку. Як наслідок мале підприємництво трансформує локальну економічну структуру, формуючи більш збалансовану модель зайнятості та стійкі соціально-економічні зв'язки в межах територіальних громад.

Необхідно зазначити, що активізація підприємницької ініціативи у сільській місцевості розширює економічні функції територій, оскільки сприяє переходу від вузької їх спеціалізації до багатопрофільної структури господарювання. При цьому поява нових малих суб'єктів господарювання у сфері переробки, послуг, торгівлі тощо формує додану вартість безпосередньо на місцевому рівні та зменшує відтік ресурсів за межі громади. За таких умов сільські території перестають виконувати лише сировинну функцію і набуває рис самодостатньої економічної системи. Водночас мультиплікативний ефект зайнятості проявляється через створення прямих і непрямих робочих місць, коли кожне нове підприємство генерує попит на постачальників, логістичні послуги і сервісну підтримку, що стимулює розвиток суміжних видів діяльності. А зростання доходів підприємців і працівників підсилює локальний споживчий попит, що, у свою чергу, підтримує подальше розширення економічної активності [2]. У результаті формується замкнений цикл відтворення, який підвищує динамічність і стійкість розвитку сільських територій.

Таким чином, необхідно оцінити динаміку чисельності суб'єктів малого бізнесу в структурі господарської системи села. При цьому, зважаючи на поточну сконцентрованість сільських суб'єктів господарювання у сфері агро-

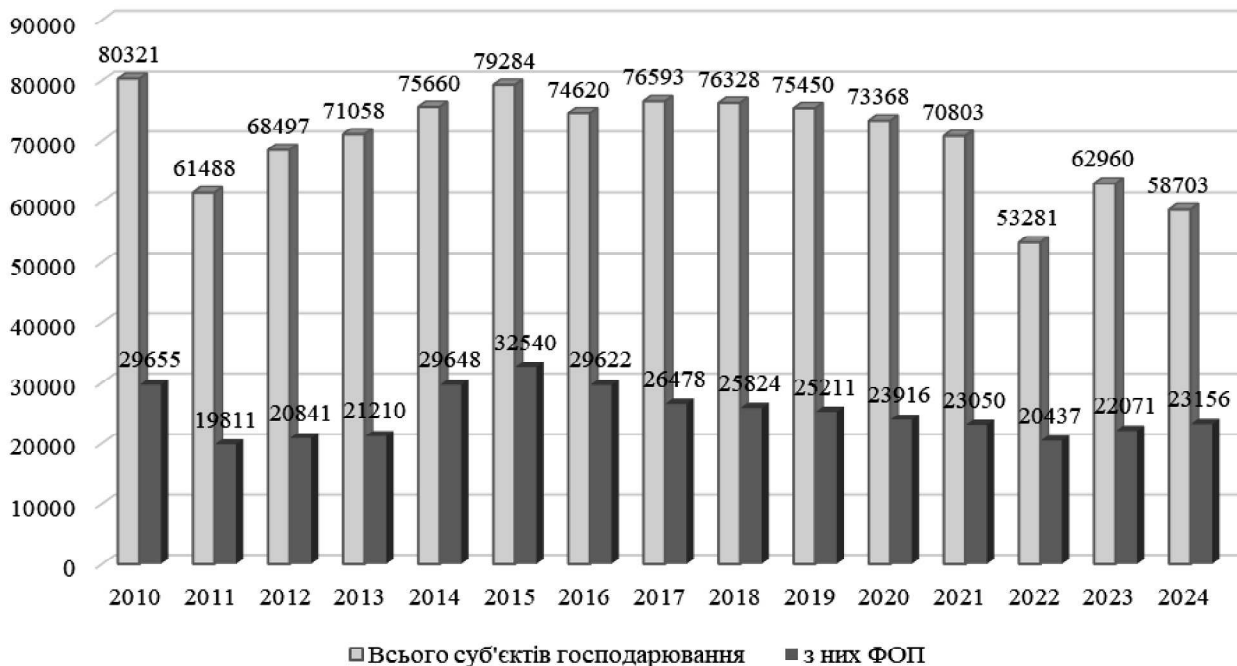


Рис. 1. Трансформаційна динаміка суб'єктів малого та загального підприємництва в агросекторі України за 2010–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1].

бізнесу, розглянемо відповідну динаміку за останні роки (рис. 1).

З аналізу можна виокремити кілька якісно різних етапів розвитку суб'єктів господарювання в агросекторі України, що безпосередньо пов'язано з роллю малого підприємництва у формуванні економічної активності сільського населення. Перший етап (2010–2015 рр.) характеризується відновлювальною та зростаючою динамікою, коли спостерігалось поступове зростання загальної кількості суб'єктів господарювання, а також активне збільшення частки фізичних осіб-підприємців. Це свідчить про посилення підприємницької ініціативи в сільській місцевості як реакцію на структурні зміни в економіці та пошук альтернативних форм зайнятості. Другий етап (2016–2021 рр.) відзначається відносною стабілізацією з тенденцією до помірного скорочення, коли попри збереження високої загальної чисельності підприємств спостерігалось поступове зменшення кількості ФОП, що може свідчити про укрупнення господарських структур, посилення конкуренції та підвищення бар'єрів ведення малого бізнесу. Водночас частка малого підприємництва залишалася достатньо вагомою, що підтверджує його структуроутворюючу роль на локальних ринках праці. Третій етап (з 2022 р.) характеризується різким спадом загальної кількості суб'єктів господарювання, що відображає вплив масштабних транс-

формаційних воєнних шоків. Проте вже у 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення, насамперед за рахунок малих форм господарювання. При цьому відносна стійкість ФОП порівняно із загальною кількістю аграрних підприємств свідчить про їх гнучкість та здатність швидше адаптуватися до кризових умов. Це підтверджує той факт, що мале підприємництво виступає не лише елементом структури агросектору, але й функціональним механізмом підтримання економічної активності сільського населення в періоди нестабільності.

Отже, можна зробити висновок, що зростання чисельності малих суб'єктів господарювання прямо впливає на розширення сфери прикладання праці в сільській місцевості. Малі підприємства та фізичні особи-підприємці створюють нові робочі місця, часто в тих сегментах, де відсутні великі роботодавці, що дозволяє залучити до продуктивної діяльності осіб із частковою, сезонною або неформальною зайнятістю. Наслідком цього є скорочення обсягів внутрішньої та зовнішньої трудової міграції сільського населення, оскільки розвиток малого бізнесу сприяє легалізації трудових відносин і трансформації прихованого безробіття у формальну економічну активність. Частина населення, яка раніше була зайнята епізодично або перебувала поза офіційним ринком праці, отримує можливість започаткувати власну справу або працевлаштуватися у локальних підприємницьких

Таблиця 1. Концептуальні положення інтеграції малого підприємництва у стратегії розвитку сільських територій з метою підвищення економічної активності населення

Концептуальний імператив розвитку	Механізм стратегічної інтеграції у громадах	Очікуваний соціально-економічний ефект
Інституціоналізація підтримки малого підприємництва	Включення програм розвитку МСП до стратегій та планів соціально-економічного розвитку громад	Зростання рівня формальної зайнятості
Стимулювання локальної підприємницької ініціативи	Створення консультаційних центрів і бізнес-інкубаторів при органах місцевого самоврядування	Активізація самозайнятості населення
Розвиток фінансової доступності	Запровадження місцевих програм мікрофінансування та гарантійної підтримки	Підвищення стійкості домогосподарств
Формування коопераційних мереж	Підтримка кластерних та кооперативних форм господарювання	Посилення мультиплікативних ефектів зайнятості
Інтеграція підприємництва у локальні ланцюги доданої вартості	Розвиток переробки та сервісної інфраструктури на рівні громади	Диверсифікація джерел доходів
Підвищення підприємницьких компетентностей	Освітні та тренінгові програми для сільського населення	Зростання продуктивності праці
Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень	Моніторинг показників підприємницької активності та зайнятості	Підвищення ефективності стратегічного планування

Джерело: розроблено автором.

структурах [6]. Тому у результаті зростає рівень офіційної зайнятості та зміцнюється економічна самостійність сільських домогосподарств.

Узагальнення зазначених вище тенденцій показує, що мале підприємництво виконує функцію стабілізатора локальних ринків праці та механізму мобілізації трудового потенціалу села. Це дозволяє сформулювати концептуальні положення, у межах яких розвиток малого бізнесу розглядається як базовий інструмент підвищення зайнятості, диверсифікації доходів і зміцнення економічної самодостатності громад. Відповідно, підтримка підприємницької ініціативи має інтегруватися у стратегії розвитку сільських територій як системоутворюючий пріоритет (табл. 1).

Запропонована концепція базується на системному підході до інтеграції малого підприємництва у стратегії розвитку територіальних громад. Їх реалізація передбачає поєднання інституційної підтримки, фінансових інструментів, освітніх заходів і коопераційних механізмів тощо, що забезпечує комплексний вплив на локальні ринки праці. Тому саме узгодження підприємницьких ініціатив із пріоритетами сільських громад сприяє формуванню стійкої моделі економічної активності сільського населення, орієнтованої на самозайня-

тість і підвищення адаптивності територій до трансформаційних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що системний розвиток малого бізнесу у сільській місцевості створює реальні передумови для підвищення економічної активності населення через розширення можливостей зайнятості і формування локальних центрів економічної активності. Мале підприємництво забезпечує гнучкість господарської структури територій, сприяє ефективнішому використанню місцевих ресурсів та посилює внутрішні механізми відтворення. А завдяки мультиплікативному впливу на суміжні види діяльності воно формує стійкі соціально-економічні зв'язки в межах громад. Тому у довгостроковій перспективі це сприяє збалансованому розвитку регіонів, зменшенню диспропорцій та зміцненню економічної стабільності України загалом. Водночас інституційне закріплення підтримки малого підприємництва у стратегічних планах розвитку сільських громад забезпечує сталість досягнутих результатів та прогнозованість

економічної динаміки. Усе це підсилює роль сільських територій як активних суб'єктів національної економіки, здатних генерувати внутрішні імпульси зростання та соціальної консолідації.

Література:

1. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.03.2026).

2. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Концепція глобальної освіти в історичній ретроспективі. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2018. № 1. С. 22—29.

3. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Типологізація реформ місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 42—47.

4. Економіка та управління персоналом: магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О. А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: Надстир'я, 2024. 344 с.

5. Хомюк Н. А., Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Гаряга Л. О. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 37(1). С. 22—27.

6. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 1. С. 57—69.

7. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Євроінтеграційна стратегія сучасного українського суспільства. Міжнародна політологія: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022. С. 258—282.

8. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках євро регіонів і транскордонних кластерів. Науковий вісник Полісся. 2019. № 4 (16). С. 33—38.

9. Шматковська Т. О. Функціонування особистих господарств в аспекті диференціації життєвого рівня сільського населення. Держава та регіони: економіка та підприємництво. 2007. № 5. С. 128—132.

10. Dielini, M., Korneliuk, O., Shmatkovska, T., Naumenko, N., Virun, L., Khomiuk, N., Martyniuk, R. Security of sustainable development of the agricultural sector of the region based on digitalization and circular economy: a case study of Ukraine. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14 (2). Special issue XLIV. Pp. 104—108.

References:

1. State statistics service of Ukraine (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 1 March 2026).

2. Dovhanyk, N. M. and Chaliuk, Yu. O. (2020), "Typology of local self-government reforms", *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), part 4, pp. 42—47.

3. Dovhanyk, N. M. and Chaliuk, Yu. O. (2018), "The concept of global education in historical retrospect", *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*, vol. 1, pp. 22—29.

4. Shubaly, O. M., Rud, N. T., Dzyamulych, M. I., Nuzhna, O. A., Gordiychuk, A. I., Shubala, I. V., Kosinsky, P. M. and Khilukha, O. A. (2024), *Ekonomaika ta upravlinnia personalom: magisterskyi kurs [Economics and personnel management: master's course]*, Nadstyria, Lutsk, Ukraine.

5. Khomiuk, N. L., Shmatkovska, T. O., Dzyamulych, M. I. and Hariaha, L. O. (2024), "Determinanty rozvytku inkliuzyvnoho rynku pratsi v Ukraini", *Ekonomicnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 37 (1), pp. 22—27.

6. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", *Internauka. Serii: "Ekonomicni nauky"*, vol. 1 (45), part 2, pp. 57—69.

7. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2022), *Evrointehratsiina stratehiia suchasnoho ukrainskoho suspilstva [European Integration Strategy of Modern Ukrainian Society. In: Mizhnarodna politolohiia [International Political Science]: Textbook. KNEU, Kyiv, Ukraine.*

8. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2019), "Social partnership of Ukraine with the EU within the framework of Euroregions and cross-border clusters", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 4 (16), pp. 33—38.

9. Shmatkovska, T. O. (2007), "The functioning of personal farms in the aspect of differentiation of the standard of living of the rural population", *Derzhava ta regiony: ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 127—132.

10. Dielini, M., Korneliuk, O., Shmatkovska, T., Naumenko, N., Virun, L., Khomiuk, N., and Martyniuk, R. (2024), "Security of sustainable development of the agricultural sector of the region based on digitalization and circular economy: a case study of Ukraine", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14 (2), special issue XLIV, pp. 104—108.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Прорецензовано / Revised: 06.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 336.14:377.36

С. В. Пасічний,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9023-7374>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.230

ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

S. Pasichnyi,
Postgraduate student, The State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

PLANNING AND EXECUTION OF BUDGET EXPENDITURES IN INSTITUTIONS OF PROFESSIONAL HIGHER EDUCATION

У статті проаналізовано та систематизовано наукові концепції щодо інтерпретації категорій бюджетного планування та реалізації бюджетних видатків. Розглянуто механізм планування та виконання видатків бюджетних установ — закладів фахової передвищої освіти. Проаналізовано ключові функції та завдання, а також виокремлено основні стадії планування та виконання кошторису у закладах фахової передвищої освіти з акцентом на використання програмно-цільового методу фінансування у бюджетному процесі. Проаналізовано структуру кошторисного методу у закладах фахової передвищої освіти. Відмічено, що кошти фахових коледжів поділено на загальний та спеціальний фонди. Визначено основні етапи бюджетного процесу та досліджено сучасні методи реалізації та формування бюджету фахових коледжів у рамках програмно-цільового методу на прикладі бюджетної програми 2201420 "Підготовка кадрів закладами фахової передвищої освіти", яка налічує 266 закладів фахової передвищої освіти. Подальший розвиток програмно-цільового методу у фінансуванні фахових коледжів має передбачати удосконалення системи результативних показників бюджетних програм, запровадження середньострокового бюджетного планування та інтеграцію фінансового й стратегічного менеджменту. Важливим напрямом є цифровізація бюджетного процесу, автоматизація складання та моніторингу виконання кошторисів, а також підвищення прозорості фінансової звітності. Це створить передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, посилення фінансової дисципліни та забезпечення сталого розвитку системи фахової передвищої освіти в умовах трансформаційних змін економіки. Важливість вдосконалення питань ефективного планування та виконання видатків в умовах обмежених бюджетних ресурсів та економічних перетворень зумовила вибір даної теми дослідження і свідчить про її актуальність застосування для фахових коледжів. Науковим завданням залишається вдосконалення механізмів взаємозв'язку між довгостроковими фінансовими стратегіями та короткостроковими бюджетами з метою забезпечення не тільки поточної ліквідності освіти, а й досягнення стратегічних цілей розвитку фахової передвищої освіти.

The article analyzes and systematizes scientific concepts for interpreting the categories of budget planning and budget expenditure implementation. It examines the mechanism for planning and executing expenditures of budgetary institutions — professional higher education institutions. It analyzes key functions and tasks, and highlights the main stages of planning and executing estimates in professional higher education institutions, with an emphasis on the use of the program-targeted method of financing in the budget process. The structure of the budgetary method in professional higher education institutions is analyzed. It is noted that the funds of professional colleges are divided into general and special funds. The main stages of the budget process are identified and modern methods of implementing and forming the budget of vocational colleges within the framework of the program-targeted method are studied using the example of budget program 2201420 "Training of personnel by professional higher education institutions", which includes 266 professional higher education institutions. Future development of the program-targeted method in financing professional colleges



should include improving the system of performance indicators for budget programs, introducing medium-term budget planning, and integrating financial and strategic management. An important direction is the digitization of the budget process, the automation of the preparation and monitoring of estimates, and the improvement of the transparency of financial reporting. This will create the conditions for making informed management decisions, strengthening financial discipline, and ensuring the sustainable development of the vocational pre-higher education system in the context of economic transformation. The importance of improving the effective planning and execution of expenditures in the context of limited budget resources and economic transformations determined the choice of this research topic and demonstrates its relevance for professional colleges. The scientific task remains to improve the mechanisms of interconnection between long-term financial strategies and short-term budgets in order to ensure not only the current liquidity of education, but also the achievement of strategic goals for the development of professional higher education.

Ключові слова: видатки бюджету, планування бюджету, виконання бюджету, бюджетна установа, програмно-цільовий метод, заклад фахової передвищої освіти.

Key words: budget expenditures, budget planning, budget execution, budget institution, program-target method, institution of professional higher education.

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

В умовах обмежених бюджетних ресурсів на освіту, зокрема закладам фахової передвищої освіти, актуальною темою для дослідження є аналіз планування та виконання бюджету у фахових коледжів для більш ефективного використання коштів державного бюджету. Такі сучасні умови актуалізують необхідність у застосуванні вдосконалених методів бюджетного планування, адаптивності інструментів звітування, впровадження цілеспрямованих механізмів, орієнтованих на ефективну реалізацію завдань закладених у реалізації програмно-цільового методу фінансування закладів фахової передвищої освіти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями та аналізом питань фінансового планування, бюджетного планування та застосування програмно-цільового методу фінансування займалися такі вчені: Андрущенко Н., Кириленко О., Канєва Т. [7], Крупка М., Мазаракі А., Макогон В. [5], Лисяк А., Лук'яненко І., Пасічний М. [7], Самошкіна О., Федосов В., Чугунов І. [4–7], Юрій С. та інші. Водночас є потреба у додатковому аналізі і узагальненні методів та механізмів у плануванні та використанні фінансування закладами фахової передвищої освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз механізмів та методів планування та виконання видатків бюджету закладів фахової передвищої освіти для виявлення слабких ланок для підвищення їх результативності та ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державна політика в освітній сфері, зокрема обсяг фінансових ресурсів, суттєво впливає на результативність функціонування закладів фахової передвищої освіти. Оптимізація механізмів фінансового планування у коледжах залишається важливою темою, особливо в умовах кризових ситуацій, які розбалансовують стан бюджетної сфери.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, фінансова підтримка державних установ, у нашому випадку закладів фахової передвищої освіти, гарантується державою у рамках наявних бюджетних асигнувань. Сутність бюджетного фінансування полягає в перерозподілі коштів з державного (місцевого) бюджету на управління фаховим коледжам для здійснення витрат, закладених у фінансовому плані (кошторисі). Раціональне та ефективне використання бюджетних коштів, які виділяються для фахових коледжів, є ключовою умовою стабільного розвитку національної економіки. У цьому контексті особливу роль відіграє фінансове планування діяльності за-

ладу освіти, спрямоване на оптимізацію його функціонування.

Фінансове планування у загальному вираженні визначається як комплекс заходів, елементів, процесів, методів і принципів, які набувають ключового значення на етапах підготовки, формування, розгляду, затвердження та виконання бюджету (кошторису) та орієнтоване на ефективне, економічно обгрунтоване і раціональне використання фінансових ресурсів. Для ефективного управління фінансовими ресурсами закладу фахової передвищої освіти важливо не лише чітко скласти кошторис, але й систематично відстежувати точність його виконання. Саме тому в основу аналізу фінансового планування доцільно покласти аналітичний метод порівняння даних.

Аналітичний підхід до планування бюджетних видатків у закладах фахової передвищої освіти полягає у встановленні їхніх планових обсягів відносно базового рівня під впливом сукупності економічних, соціальних та фінансових факторів. В основі цього методу лежить вивчення фактичних даних виконання бюджету за минулі періоди, що дає змогу спрогнозувати майбутні показники з урахуванням тих чинників, які визначатимуть як загальний обсяг, так і внутрішню побудову видатків. Також варто зазначити, що планування бюджетних видатків має базуватися на ретельному аналізі соціальних і економічних показників, що дозволить прогнозувати можливі зміни у макроекономічній та демографічній ситуації, розробляти відповідні бюджетні заходи й приймати своєчасні регулюючі рішення для забезпечення належного обсягу видатків, який би одночасно відповідав потребам суспільства та сприяв розвитку соціально-економічних процесів [5].

Методологія фінансового планування включає в себе організацію планування фінансів, що будується на визначених принципах. До принципів фінансового планування відносяться: науковість, комплексність та оптимальність. Принцип науковості планування фінансів означає, що розрахунок планових показників повинен базуватись на аналізі звітних даних, на визначенні перспектив розвитку фінансових показників. Принцип комплексності планування фінансів передбачає, що показники фінансового плану повинні бути взаємопов'язаними між собою. Принцип оптимальності планування фінансів потребує найбільш раціонального використання капіталу і всіх фінансових ресурсів.

У межах аналітичного методу активно використовується метод екстраполяції, який передбачає визначення прогнозного обсягу й структури бюджетних видатків шляхом продовження тенденцій, що спостерігалися у попередніх періодах. Такий підхід ґрунтується на аналізі динаміки планових і фактичних показників попередніх бюджетних циклів і дає змогу сформуванню обгрунтованих прогнозних параметрів бюджету, підвищуючи рівень передбачуваності та обгрунтованості формування видаткової частини бюджету [6].

Окрім аналітичного аналізу та методу екстраполяції, у фінансовому плануванні широко застосовується нормативний метод, який полягає у використанні встановлених норм і фінансових нормативів для розрахунку потреби у фінансових ресурсах. Застосування даного методу дозволяє забезпечити єдиний підхід до формування видатків у фахових коледжах, унеможливаючи необгрунтоване завищення або заниження планових показників. У бюджетній сфері, наприклад, такий підхід реалізується через використання натуральних (кількість здобувачів освіти, персоналу та інше) та фінансових норм (тарифні розряди), що сприяє підвищенню ефективності використання обмежених фінансових ресурсів та посиленню контролю за їх цільовим витрачанням.

Сучасне фінансове планування виступає як інтегрована система управління, відмінність якої — проактивний характер орієнтування на майбутнє: використовуючи економіко-математичний аналіз та прогнозування. Це дає змогу не тільки чітко формулювати стратегічні завдання у плануванні, але й обирати оптимальні методи їх досягнення, гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також системно відстежувати результати [8]. Підсумовуючи можна зробити висновок, що синтез аналітичних, стратегічних, системних та нормативних підходів до фінансового планування в закладах фахової передвищої освіти дозволяє ефективно розподіляти ресурси (кошти держбюджету, грантів, державно-приватного партнерства), забезпечуючи фінансову стабільність, якість освіти та адаптацію до ринкових змін через етапне планування (аналіз, прогнозування, виконання, контроль).

Заклад фахової передвищої освіти, як бюджетна установа, дотримується у своїй діяльності при плануванні свого фінансового плану таких принципів: безповоротність. Кошти, що виділяються з державного (місцевого) бюджету на утримання закладу освіти, мають безоплатний характер, тобто не підлягають повер-

ненню; зв'язок між обсягом фінансування та виконанням планів бюджетною установою — сутність цього принципу полягає у тому, що бюджетна установа отримує кошти відповідно до фактичного виконання плану. При цьому на чергову суму надходжень грошових коштів безпосередньо впливає якість використання попередньо наданих коштів та дотримання установою фінансової дисципліни; фінансування в межах асигнувань, передбачених кошторисом — цей принцип означає, що виділення коштів з бюджету на утримання бюджетних організацій здійснюється тільки за наявності кошторису доходів і видатків бюджетних установ і в межах асигнувань, затверджених кошторисом; цільове призначення — відповідно до цього принципу використання виділених з бюджету коштів провадиться тільки на цілі, передбачені у відповідній статті кошторису та в межах отриманих сум; контроль за використанням наданих коштів — цей принцип означає, що контроль за використанням коштів здійснюється на всіх етапах господарської діяльності бюджетних установ через казначейську систему виконання бюджету.

Головним інструментом фінансового планування є кошторисне планування (бюджетування). Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 228 "Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ" заклади фахової передвищої освіти роблять розрахунки, складають та затверджують свої планові фінансові документи головним розпорядником, якщо інше не передбачено законом.

Кошторис є основним плановим фінансовим документом бюджетного закладу, зокрема фахового коледжу. У ньому на бюджетний період визначаються повноваження щодо отримання доходів та розподілу бюджетних коштів для взяття зобов'язань і здійснення платежів. Це дозволяє коледжам виконувати свої функції та досягати результатів, передбачених бюджетними призначеннями. Оскільки коледжі є бюджетними установами, їхня фінансова діяльність регулюється кошторисом, що забезпечує прозорість і цілеспрямоване використання державних коштів. Кошторис складається із загального та спеціального фондів. Основним елементом для формування проєктів кошторисів у закладах фахової передвищої освіти є дані про граничні обсяги витрат бюджету загального фонду на наступний рік. Після їх визначення головні розпорядники бюджетних коштів: вста-

новляють для підпорядкованих фахових коледжів ліміти витрат і строки подання проєктів кошторисів; розробляють та надають необхідні показники для точного планування бюджетних видатків; забезпечують складання кошторисів на бюджетні програми або функції, які реалізуються безпосередньо головним розпорядником. Таким чином, фінансування фахових коледжів відбувається у чіткій відповідності до бюджетного процесу, що гарантує ефективне використання державних коштів для навчальної діяльності у закладах освіти. На основі поданих підвідомчими фаховими коледжами проєктів кошторисів головні розпорядники бюджетних коштів формують зведені кошториси. Під час цього вони здійснюють ретельну перевірку, зокрема: правильність розрахунків — чи відповідають заплановані витрати реальним потребам фаховому коледжу; доцільність витрат — чи обгрунтовані запропоновані видатки (навчальні програми, утримання матеріально-технічної бази тощо); коректність класифікації — чи правильно витрати віднесено до економічних статей та кредитування бюджету; повнота доходів — чи враховано всі джерела фінансування (держбюджет, платні послуги, гранти); відповідність законодавству — чи дотримано встановлені тарифні ставки (оклади працівників), норми витрат, ціни та ліміти.

При формуванні штатних розписів заклади фахової передвищої освіти використовують у своїй діяльності наказ Міністерства освіти і науки України від 23.01.2014 р. № 60 "Про затвердження Типових штатних нормативів вищих навчальних закладів I—II рівнів акредитації". Цей механізм забезпечує складання штатного розпису для навчального закладу на відповідний період в межах затверджених в установленому порядку коштів на оплату праці з дотриманням найменувань посад та вимог, передбачених цим нормативним актом, що дозволяє забезпечити прозорість і ефективне використання бюджетних коштів, спрямованих на функціонування та розвиток фахових коледжів. Варто зауважити, що вищезазначений наказ має бути приведений у відповідність до Закону України "Про фахову передвищу освіту" у частині зміни термінів визначення "закладу I—II рівнів акредитації" на "заклад фахової передвищої освіти". Навчальне навантаження викладачам визначається один раз на рік до початку навчального року, а саме до 5 вересня заклад має подати тарифікаційні списки встановленої форми затверджені за погодженням із профспілковим комітетом до вищестоящому органу управління. При цьому, навантаження викла-

Таблиця 1. Бюджетні запити та паспорти за БП 2201420 за 2020–2025 роки (тис. грн)

Рік	Бюджетні запити за 2020-2025 роки за БП 2201420						Додаткова потреба у коштах за БП 2201420 (загальний фонд)	Паспорти за 2020-2025 роки за БП 2201420 (затверджені на початок року)		Відхилення бюджетного запиту від затвердженого БП на відповідний бюджетний рік, %	
	Загальний фонд	Спеціальний фонд						Загальний фонд	Спеціальний фонд	Загальний фонд	Спеціальний фонд
		РАЗОМ	25010100	25010200	25010300	22020000					
			Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	Надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності	Плата за оренду майна бюджетних установ, що здійснюється відповідно до Закону України "Про оренду державного та комунального майна"	Плата за ліцензії у сфері діяльності з організації та проведення азартних ігор і за ліцензії на випуск та проведення лотерей					
2020	3842837,8	1026230	657300	350430	18500		865199,9	3823128,8	1023172	99,5	99,7
2021	4867420,1	895500	560000	320000	15500		975882,4	4651996	895500	95,6	100,0
2022	5037138,2	951021	541832,4	356301	52887,6		815892,8	5037138,2	951021	100,0	100,0
2023	4080082	1141123	570549,5	375184,9	55690,6	139698	2192340,9	4080082	1141123	100,0	100,0
2024	4779535	1140295,8	729837,2	355544,3	54914,3		не вказано	4779535	1140295,8	100,0	100,0
2025	4716929,8	1223483,1	902548,1	308935	12000		не вказано	4716929,8	1223483,1	100,0	100,0

Джерело: сформовано автором на основі [2].

дачам має розподілятися відповідно до контингенту осіб, які навчаються за кошти державного(місцевих) бюджету(ів) і за кошти фізичних(юридичних) осіб відповідно.

Згідно з Наказами Міністерства освіти і науки України "Про затвердження Порядку прийому на навчання до закладів фахової передвищої освіти" на відповідний навчальний рік, додатковий набір (не більше двох чергових сесій прийому заяв) виключно за кошти фізичних або юридичних осіб заклад освіти може оголошувати Правилами прийому за умови додаткового зарахування не пізніше 30 листопада (2023 рік), 31 жовтня (2024 рік), 20 жовтня (2025 рік). Таким чином, потрібно звернути увагу, що згідно чинної нормативно-правової бази, затверджене навантаження для педагогічних працівників (викладачів) в коледжах станом на 5 вересня має спотворений характер у зв'язку з додатковими змінами контингенту студентів. На практиці, після завершення вступної кампанії фаховими коледжами, відповідно до зміни контингенту студентів, доводиться змінювати питому вагу розподілу навантаження та відповідно ставок викладачів за державним замовленням та контрактом, що в результаті впливає на зміну розподілу фінансування в закладі освіти.

Після складання та перевірки зведених кошторисів, штатних розписів головні розпорядники бюджетних коштів формують бюджетні запити на фінансування підвідомчих фахових коледжів. Ці запити у подальшому подаються Міністерству фінансів України або місцевим фінансовим органам відповідно до підпорядкування закладу фахової передвищої освіти. Зміст бюджетних запитів включає: обґрунтування необхідних видатків (на освітній процес, заробітні плати, утримання інфраструктури

тощо); відповідність запланованих витрат бюджетним пріоритетам; узгодженість із показниками попередньо затверджених кошторисів. На основі наведеної у бюджетному запиті головного розпорядника інформації (плані діяльності головного розпорядника на середньостроковий період), з урахуванням бюджетних призначень, установлених рішенням про державний або місцевий бюджет, та порядків використання бюджетних коштів, створюється паспорт бюджетної програми на відповідний рік.

Проаналізуємо бюджетні запити та паспорти, затверджені для закладів фахової передвищої освіти, які фінансуються за бюджетною програмою 2201420 "Підготовка кадрів закладами фахової передвищої освіти" у період з 2020 по 2025 роки (Табл. 1).

Аналізуючи показники таблиці 1 можемо зробити висновок, що подані дані головним розпорядником (МОН) у бюджетних запитах і додаткової потреби у коштах на відповідний рік для фінансування закладів фахової передвищої освіти за бюджетною програмою 2201420 не підтримані рішеннями Уряду при розподілі видатків на відповідний рік. У 2020–2021 роках обсяг коштів запланованих у бюджетних запитах зменшено на 0,5 і 0,4 відсотки за загальним фондом державного бюджету відповідно, та 0,3 відсотки за спеціальним фондом у 2020 році, що відображено у затверджених паспортах бюджетної програми. У 2022–2025 роках подані обсяги фінансування бюджетними запитами підтримані рішеннями Уряду на 100%, але без врахування додаткової потреби, які зазначені у 2022–2023 роках. Варто зазначити, що додаткової потреби у 2024–2025 роках не зазначено у бюджетних запитах головним розпорядником.

Таблиця 2. Звіти про виконання паспорту за БП 2201420 за 2020–2024 роки (тис. грн)

Рік	Затверджено у паспорті бюджетної програми, тис грн						Касові видатки, тис грн						Відхилення, %							
	Загальний фонд			Спеціальний фонд			Загальний фонд			Спеціальний фонд			Загальний фонд			Спеціальний фонд				
	Підготовка кадрів	Організація додаткової (господарської) діяльності *	Ремонтно-будівельні роботи **	Підготовка кадрів	Організація додаткової (господарської) діяльності *	Ремонтно-будівельні роботи **	Підготовка кадрів	Організація додаткової (господарської) діяльності *	Ремонтно-будівельні роботи **	Підготовка кадрів	Організація додаткової (господарської) діяльності *	Ремонтно-будівельні роботи **	Підготовка кадрів	Організація додаткової (господарської) діяльності *	Ремонтно-будівельні роботи **	Підготовка кадрів	Організація додаткової (господарської) діяльності *	Ремонтно-будівельні роботи **		
2020	3886962,2	0	30000	605130	368500	49542	0	3850272	0	28093,7	659282,3	46898,3	32873,7	-0,9	0,0	-6,4	8,9	-87,3	-33,6	0,0
2021	4752836,6	0	10000	510200	333500	49800	0	4740806,7	0	9937,2	573253,8	344996,3	27910,4	-0,3	0,0	-0,6	12,4	2,8	-44,0	0,0
2022	5037138,2	0	0	541832,4	356301	52888	0	4564552,7	0	0	862889,4	38341,1	9580,2	-9,4	0,0	0,0	59,3	-89,2	-81,9	0,0
2023	4110082	0	0	570549,5	375185	55691	139698	4086694,8	0	0	989581	92685	51341,3	-0,6	0,0	0,0	73,4	-75,3	-7,8	-68,0
2024	4779535	0	0	729837,2	355544	54914	0	4748822,3	0	0	1284399,1	118381,9	74672,5	-0,6	0,0	0,0	76,0	-66,7	36,0	0,0

Джерело: сформовано автором на основі [2].

У двотижневий строк з дня прийняття закону про Державний бюджет України, відповідного рішення Уряду, місцеві фінансові органи доводять до головних розпорядників лімітні довідки про бюджетні асигнування та кредитування. Заклади фахової передвищої освіти після отримання такої лімітної довідки від свого головного розпорядника уточнюють свої проекти кошторисів, планів використання бюджетних коштів, планів асигнувань (за винятком надання кредитів з бюджету) загального фонду бюджету, помісячних планів використання бюджетних коштів і подають їх на розгляд і затвердження до головного розпорядника у двох примірниках. Один документ залишається у головного розпорядника коштів, а інший повертається до коледжу. Протягом року до кошторисів фахових коледжів можуть вноситися зміни відповідно до отримання ними додаткового фінансування з державного(місцевого) бюджету, скорочення його чи перерозподілу. Виконання затвердженого фінансування кошторисами закладів відображається у звітності, яку вони подають до органів Державного казначейства за місцем обслуговування, а також до розпорядників вищого рівня та відповідних фінансових органів, згідно чинного законодавства. Звітність складається за бюджетний рік, який збігається з календарним (з 1 січня по 31 грудня). Бюджетна звітність для коледжів поділяються за: періодичністю: місячна, квартальна, річна; обсягом: індивідуальна та зведена; призначенням: фінансова, податкова, статистична.

Оскільки всі бюджетні установи перебувають на касовому обслуговуванні в Держказначействі, саме його органи встановлюють для них конкретні дати подання фінансової звітності. Ці дати не можуть виходити за рамки крайніх термінів, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 р. № 419. За несвоєчасне подання фінансової звітності Міністерство фінансів та Державна

казначейська служба України мають право припинити фінансування та оплату рахунків порушника. На основі поданих даних фінансової звітності від фахових коледжів головний розпорядник може контролювати виконання фінансового плану та вносити зміни при потребі. Зокрема, аналіз звітів дозволяє виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати ефективність використання коштів та приймати обґрунтовані рішення щодо перерозподілу бюджету між підпорядкованими закладами для досягнення ефективного використання коштів у межах бюджетної програми.

Проаналізуємо звіти про виконання паспорту за бюджетною програмою 2201420 "Підготовка кадрів закладами фахової передвищої освіти" у період з 2020 по 2024 роки (Табл. 2).

Розглядаючи таблицю 2 ми помічаємо відхилення по загальному та спеціальному фондах між плануванням на початок року і касових видатках на кінець року. Оцінюючи результати по загальному фонду можемо дійти висновку, що відхилення (недовиконання) до одного відсотку є позитивним сигналом для оцінки планування видатків у закладах фахової передвищої освіти. Лише 2022 рік відрізняється своїм відсотком, а саме відхилення склало 9,4%, що пов'язано з початком військової агресії з боку РФ та припиненням освітнього процесу на більшості території країни.

Стосовно виконання спеціального фонду у фахових коледжах спостерігається тенденція перевиконання запланованих коштів за таким результативним показником, як "Підготовкою кадрів", а саме на підготовку студента йде лівова частка коштів спеціального фонду у закладах фахової передвищої освіти. Результативний показник спеціального фонду "Організація додаткової (господарської) діяльності, утримання, облаштування, ремонт та придбання майна, модернізація (придбання) матеріальних цінностей, покриття витрат, пов'язаних з

організацією збирання і транспортування відходів і брухту" стійкий у досліджуваному періоді до недовиконання. Virізняється лише 2021 рік, де відсоток перевиконання становить 2,8% і це є позитивним сигналом до планування і реалізації планів у фахових коледжах за цим показником. Недовиконання даного показника у 2020 році — 87,3%, у 2022 році — 89,2%, 2023 році — 75,3%, у 2024 році — 66,7%, це вказує на те, що заклади не закладають протягом року свої кошти спеціального фонду на організацію своєї діяльності та оновлення, модернізацію матеріально-технічної бази у повному обсязі. Це, в свою чергу, несе такі наслідки: фаховий коледж не зможе адаптувати навчальні програми до вимог ринку праці; бібліотечні фонди та електронні ресурси не оновлюються, позбавляючи студентів доступу до найновіших наукових даних та підручників; неможливість придбати новітнє навчальне обладнання, лабораторні установки та програмне забезпечення. Здобувачі освіти навчаються на техніці, яка вже не використовується у сучасній галузі, що робить їхні навички неактуальними; викладачі та технічний персонал не мають доступу до сучасного обладнання та комфортних умов праці, що знижує їхню мотивацію та призводить до "вигорання" та "відтік" кадрів; інформація про застарілі умови та низьку якість підготовки швидко поширюється, що призводить до зменшення кількості абітурієнтів, тощо.

Результативний показник спеціального фонду "Ремонтно-будівельні роботи і роботи на об'єктах закладів фахової передвищої освіти, придбання предметів і обладнання довгострокового користування" аналогічно попередньому, теж стабільно не виконувався до 2024 року. Станом на 2024 рік ми спостерігаємо збільшення відсотку коштів, а саме 36% перевищення від планових показників, що свідчить про закладення коштів фаховими коледжами на ремонтно-будівельні роботи та придбання обладнання та предметів довгострокового користування. Це може бути пов'язано з організацією діяльності навчального процесу, а саме спрямування коштів на реконструкцію та облаштування захисних споруд (сховищ, укриттів) відповідно до вимог ДСНС, щоб забезпечити безперервність навчання в очному чи змішаному форматі. У прифронтових або деокупованих регіонах кошти використовуються на відновлення будівель фахових коледжів, пошкоджених обстрілами. Значна частина коштів може спрямовувалася на енергомодернізацію будівель закладів освіти (утеплення

фасадів, заміна вікон, модернізація котелень) для зменшення витрат на комунальні послуги в майбутньому та забезпечення стійкості роботи в опалювальний сезон. Додатково у висновках, зазначених головним розпорядником коштів, до звітів про виконання бюджетної програми 2201420, планування та використання коштів вважається ефективним та таким, що відповідає стратегічним пріоритетам державної політики у сфері фахової передвищої освіти.

Планування у довгостроковій перспективі, невикористання коштів на модернізацію та капітальні видатки є формою фінансової недбалості, яка зменшує якість освітніх послуг, створює загрозу безпеці та, призводить до фінансової нежиттєздатності закладу фахової передвищої освіти. Щоб коледж залишався актуальним та затребуваним, фінансовий план має обов'язково передбачати резервування і цільове використання коштів на розвиток матеріально-технічної бази не лише за спеціальним фондом, а і за загальним фондом державного бюджету.

ВИСНОВКИ

Фінансове планування у фахових коледжах це комплексний процес управління, спрямований на майбутнє, що передбачає постановку цілей та інвентаризацію ресурсів, вибір оптимальних напрямів до фінансової стійкості закладу освіти. Реалізується це через низку функцій, серед яких ключовими є прогнозування, оптимізація та координація. Бюджетування, будучи операційним втіленням фінансового плану коледжу, завершується обов'язковим фінансовим контролем, порівнянням фактичних та запланованих показників, аналізом причин розбіжностей. Застосування різних підходів до бюджетування, у тому числі бюджетного результату надає можливість налаштувати фінансовий механізм під потреби конкретного закладу освіти. Важливим науковим завданням є удосконалення механізмів взаємозв'язку між довгостроковими фінансовими стратегіями та короткостроковими бюджетами, щоб досягти стратегічних цілей розвитку закладів фахової передвищої освіти.

Література:

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
2. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України: Бюджет. URL: <https://mon.gov.ua/>

ministerstvo-2/diyalnist/byudzheta-zakupivli/byudzheta.

3. Про стан законодавчого забезпечення функціонування та розвитку закладів фахової передвищої освіти (що за установчими документами мають статус вищих навчальних закладів I—II рівнів акредитації): Рішення Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти від 16.05.2018 р. № 85. URL: <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36776.pdf>

4. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

5. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.

6. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). p. 113—127.

7. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. and other. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.

8. Togni J.G., Imassaki B.K.N., Natali L.C. Integrated Financial Strategies: Management Methods, Investment Analysis, Risk Assessment and Decision Making for Resource Optimization and Value Maximization. RCMOS — Multidisciplinary Scientific Journal of Knowledge. 2024. Vol. 1, No. 1. P. 32—35.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 25 Feb 2026).

2. Ministry of Education and Science of Ukraine (2026), "Budget", available at: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/byudzheta-zakupivli/byudzheta> (Accessed 25 Feb 2026).

3. Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Science and Education (2018), Solution "On the state of legislative support for the functioning and development of professional higher education institutions (which, according to their constituent documents, have the status of higher education institutions of I-II accreditation levels)", available at: <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36776.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

4. Chuhunov, I.Ya. (2021), Biudzheta strategiiia suspil'noho rozvytku [Budget strategy for social development], Kyiv.nats.torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

5. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", Public and Municipal Finance, vol. 12 (1), pp. 1—11.

6. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", Demography and Social Economy, vol. 4 (58), pp. 113—127.

7. Chugunov, I. Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), Budget policy of social development, Scientific Route, Tallinn, Estonia.

8. Togni, J.G., Imassaki, B.K.N. and Natali, L.C. (2024), "Integrated Financial Strategies: Management Methods, Investment Analysis, Risk Assessment and Decision Making for Resource Optimization and Value Maximization", RCMOS — Multidisciplinary Scientific Journal of Knowledge, Vol. 1, No. 1, pp. 32—35.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.03.26

Процежено / Revised: 12.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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

viber: +38 050 3820663

УДК 658.14/.15:005.521]:332.83(043.5)

Р. В. Блиндюк,
аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5580-5144>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.238

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ У СФЕРІ ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ВІТЧИЗНЯНА ТА СВІТОВА ПРАКТИКА

R. Blyndiuk,
PhD student, V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN APPROACHES TO FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING IN DEVELOPMENT:
DOMESTIC AND INTERNATIONAL PRACTICES

У статті розглянуто значення фінансового планування та прогнозування для девелоперських компаній як ключових інструментів стратегічного управління. Показано, що фінансове планування забезпечує збалансованість доходів і витрат, ліквідність та довіру інвесторів, тоді як прогнозування дозволяє оцінювати майбутні сценарії розвитку ринку, ризики та грошові потоки. Проаналізовано сучасні методи планування (бюджетування, балансовий, нормативний, сценарний, фінансове моделювання) та прогнозування (екстраполяція трендів, економетричне моделювання, сценарне прогнозування, Монте-Карло). Дістало подальшого розвитку визначення найбільш адекватних методів фінансового планування та прогнозування з урахуванням особливостей девелоперського бізнесу на підставі систематизації вітчизняного та закордонного досвіду, підкреслено необхідність комплексного підходу для підвищення стійкості девелоперських проєктів.

This article provides a comprehensive examination of the importance of financial planning and forecasting as strategic management tools for development businesses, ensuring the effective use of capital, reducing risk and sustaining investment projects. Financial planning is defined as the systematic creation of budgets, balance sheets and financial models to guarantee financing continuity, company liquidity and investor confidence. Forecasting is considered a means of modelling potential future market developments, taking into account factors such as macroeconomic indicators, inflation risks, currency fluctuations and the cost of borrowed capital.

The advantages and disadvantages of modern planning methods (budgeting, balance sheets, norms, scenarios and financial modelling) and forecasting methods (trend extrapolation, econometric modelling, scenario forecasting and Monte Carlo simulations) are analysed, as are their respective areas of application. The domestic and foreign experience is summarised, with a particular focus on the practices of the USA, South Korea and European countries, where digital technologies, big data, analytical platforms and stress-testing systems are widely used. It is demonstrated that, although Ukrainian practice currently relies on traditional tools, it is gradually integrating modern methods, particularly in risk management and cash flow forecasting. The importance of a comprehensive approach combining various planning and forecasting methods to ensure the consistency, flexibility and adaptability of development companies in a changing economic environment is emphasised. It is concluded that combining traditional and modern tools optimally enables more accurate assessment of future results, strengthens financial stability and ensures the strategic competitiveness of development projects.

Taking into account the peculiarities of development businesses, the definition of the most adequate methods of financial planning and forecasting has been further developed based on the systematisation of domestic and foreign experience. The need for a comprehensive approach to increase the sustainability of development projects has also been emphasised.

Ключові слова: девелоперський бізнес, фінансове планування, фінансове прогнозування, девелоперські проекти, будівництво, фінансова стійкість девелоперських проектів.

Key words: development business, financial planning, financial forecasting, development projects, construction, financial stability of development projects.

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

Провідними умовами успішної діяльності девелоперських компаній є фінансове планування та прогнозування, оскільки саме від них залежить ефективність управління капіталом і зниження рівня ризиків.

Фінансове прогнозування, в першу чергу, дозволяє девелоперам оцінювати майбутні потоки доходів і витрат, враховувати зміни кон'юнктури ринку нерухомості, відсоткових ставок, валютних коливань та інфляційних ризиків. На основі прогнозних моделей можна передбачити можливі сценарії розвитку подій і завчасно підготуватися до несприятливих змін, що є винятково вагомим в галузі, де будь-які перетворення в економічному чи регуляторному середовищі суттєво впливають на прибутковість проекту.

Ефективне ж фінансове планування, в свою чергу, забезпечує довіру з боку інвесторів, банків і партнерів, оскільки чітко розроблена фінансова модель із прогнозами грошових потоків, рентабельності та строків окупності дає змогу обґрунтувати доцільність проекту, залучити зовнішні джерела фінансування й мінімізувати ризики неповернення інвестицій [1].

Таким чином, фінансове планування та прогнозування виступають не лише інструментами контролю, а й основою стратегічного управління девелоперським бізнесом, тому логічним елементом дисертаційного дослідження є аналіз сучасних методів фінансового планування та прогнозування, що застосовуються у

сфері девелопменту, з урахуванням специфіки українського ринку та досвіду провідних зарубіжних країн, а також виявлення ефективних інструментів управління фінансовими потоками, оцінки ризиків і забезпечення стійкості девелоперських проектів у мінливому економічному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи фінансової доцільності досліджує Havard у книзі Financial Feasibility Studies for Property Development систематизує методи оцінки фінансової життєздатності девелоперських проектів. Автор акцентує на аналізі грошових потоків, дисконтованих моделей та ризик-менеджменті, що є базою для прийняття інвестиційних рішень. Whipple та Moorhead, Armitage, Skitmore розглядають критерії вибору "hurdle rate" та методи оцінки проектів, підкреслюючи важливість коректного визначення ставки дисконту для реалістичної оцінки. Моделі фінансування девелопменту розглядають Robinson, Harrison, Shen, Wu виділяють три бізнес-моделі фінансування урбаністичного розвитку: державне фінансування, державно-приватне партнерство та приватні інвестиції. Це дозволяє порівняти різні підходи у світовій практиці. Shim & Kim аналізують відмінності між публічними та приватними девелоперськими проектами у Південній Кореї, показуючи, що економічна та фінансова доцільність залежить від структури власності та джерел фінансування. Прогнозуванню у сфері нерухомості присвячена робота Guerard у Introduction to Financial Forecasting

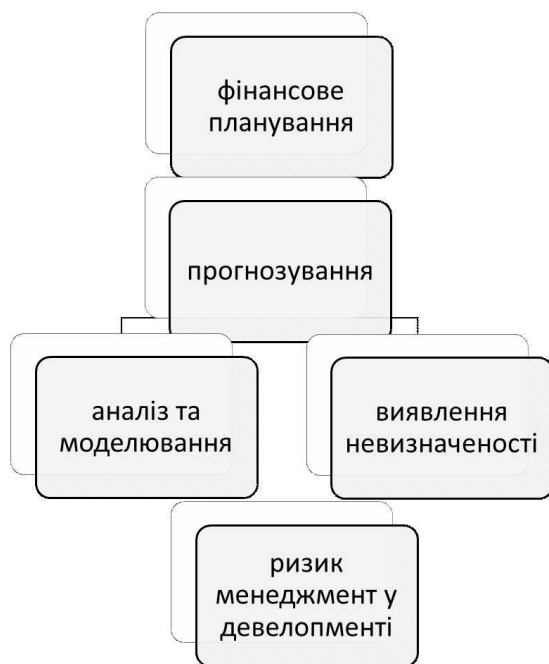


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів фінансового планування та прогнозування

Джерело: складено автором.

in Investment Analysis розробляє методи прогнозування доходів та витрат, що застосовуються у девелопменті. Ghysels, Plazzi, Valkanov, Torous, Brooks та Tsolacos досліджують моделі прогнозування цін на нерухомість та доходності, використовуючи економетричні та фінансові індикатори. Park та Msawil пропонують моделі прогнозування cash flow у будівельних та інфраструктурних проєктах, включаючи параметричні моделі для складних систем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити найбільш прийнятні методи фінансового планування та прогнозування для девелоперського бізнесу на підставі узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду та врахування його особливостей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансове планування у девелоперських проєктах — це системний процес визначення обсягів, джерел і напрямів використання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проєкту на всіх етапах його життєвого циклу, починаючи від ідеї та проектування, завершуючи введенням об'єкта в експлуатацію та продажем готової нерухомості [2]. Його основною метою є забезпечення збалансованості між доходами, витратами та інвестиція-

ми, а також підтримання ліквідності компанії. Планування включає складання бюджетів, фінансових моделей, визначення строків надходжень і платежів, а також розробку графіка фінансування і представляє для девелопера не лише інструмент контролю витрат, а й стратегічного управління, що допомагає оптимізувати використання капіталу, мінімізувати фінансові ризики та підвищити рентабельність самого проєкту.

Фінансове прогнозування, водночас, пов'язане з оцінкою майбутніх фінансових результатів діяльності компанії на основі аналізу тенденцій ринку, макроекономічних показників і внутрішніх даних проєкту та передбачає моделювання можливих сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) для того, щоб передбачити потенційні ризики і коригувати плани [3]. У девелопменті прогнозування стосується передбачення змін у вартості будівництва, цінах на нерухомість, попиті на житло чи комерційні площі, вартості позикового капіталу тощо [4]. Тож фінансове планування і прогнозування у девелоперських проєктах є взаємопов'язаними процесами: планування визначає орієнтири, а прогнозування дозволяє адаптувати ці орієнтири до реалій ринку. Разом вони формують основу ефективного управління фінансовими потоками, забезпечують стабільність інвестиційного процесу та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Розглянемо елементи фінансового планування та прогнозування та взаємозв'язок між ними, це наочно відображено на рисунку 1.

Зупинимось більш детально на змісті та основних складових планування в девелопменті.

Планування у сфері девелопменту — це складний і багатоступеневий процес, спрямований на визначення потреб у фінансових ресурсах та пошук оптимальних джерел їх покриття для реалізації проєкту. На відміну від короткострокових бізнес-планів, фінансове планування в девелопменті охоплює тривалий період від кількох місяців до кількох років і враховує усі фази життєвого циклу об'єкта: підготовку ділянки, проектування, будівництво, маркетинг і продаж і його головним завданням є забезпечення безперервності фінансування, уникнення касових розривів та створення такої фінансової моделі, яка гарантує рентабельність і стійкість проєкту [5].

Для комплексного та обґрунтованого фінансового планування девелоперських проєктів застосовують різні методи, кожен із яких має

Таблиця 1. Порівняння методів фінансового планування в девелопменті

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки	Де найчастіше застосовується в девелопменті
Бюджетування	Формування системи взаємопов'язаних бюджетів (інвестиційний, операційний, грошових потоків) для управління проектом.	Контроль витрат, узгодженість дій, можливість оцінки відхилень.	Залежність від якості вихідних даних, обмежена гнучкість.	Планування витрат проекту, управління графіком фінансування, контроль виконання будівельного бюджету.
Балансовий метод	Побудова планових балансів, де ресурси мають відповідати потребам (активи = пасиви).	Дає цілісне бачення фінансового стану, підходить для довгострокового планування.	Не враховує динаміку грошових потоків, складний для оперативних рішень.	Оцінка ліквідності, структури капіталу, планування залучення фінансування та інвестиційних джерел.
Нормативний метод	Планування на основі встановлених норм, нормативів, стандартів витрат та ресурсів.	Прості розрахунки, передбачуваність, можливість стандартного контролю.	Може не враховувати ринкових коливань та індивідуальних особливостей об'єкта.	Визначення норм витрат матеріалів, трудових ресурсів, кошторисних показників, планування будівельних робіт.
Метод сценаріїв	Розробка декількох варіантів майбутнього (оптимістичний, базовий, песимістичний) з оцінкою їх фінансових наслідків.	Гнучкість, оцінка ризиків, допомагає приймати рішення в умовах невизначеності.	Потребує якісної аналітики, складність у визначенні ймовірностей сценаріїв.	Аналіз ринкових ризиків, прогноз продажів, оцінка впливу зміни вартості будівництва чи кредитної ставки.
Метод фінансового моделювання	Детальне моделювання грошових потоків, доходів, витрат, фінансування та рентабельності проекту в динаміці.	Висока точність, можливість тестувати варіанти, оцінка NPV, IRR, чутливості проекту.	Висока трудомісткість, залежність від якості даних та припущень.	Комплексна оцінка девелоперських проєктів, обґрунтування інвестицій, переговори з інвесторами та банками.

Джерело: складено автором.

власні підходи, переваги та сфери використання, порівняння яких представлено в таблиці 1.

Застосування всіх розглянутих методів у комплексі забезпечує системність і гнучкість фінансового планування, допомагає девелоперам ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення, контролювати ефективність інвестицій та знижувати фінансові ризики в умовах динамічного ринку нерухомості.

Далі перейдемо до методів фінансового прогнозування.

Методи фінансового прогнозування у девелопменті спрямовані на оцінку майбутнього стану фінансів проекту, доходів, витрат і можливих ризиків, які впливають на прибутковість та стійкість компанії. Спираючись на них, девелопери можуть приймати стратегічні рішення на основі аналітичних розрахунків, а не інтуїції, і отримати певну гнучкість у мінливих економічних умовах [6]. Кожен із розглянутих далі методів має свої переваги та застосовується залежно від цілей прогнозу, обсягів даних і рівня ризику проекту.

1. Екстраполяція трендів. Цей метод ґрунтується на аналізі історичних даних і виявленні закономірностей у динаміці показників ринку нерухомості. Суть методу полягає в тому, що тенденції минулого (наприклад, темпи зростання цін на житло, обсягів продажів або вартості будівельних робіт) проектується на майбутнє з урахуванням поточних умов. Цей підхід особливо ефективний на стабільних ринках, де минулі тенденції мають високу прогностичну цінність. Для девелоперів екстраполяція дозво-

ляє оцінити очікувані темпи реалізації об'єктів, можливі зміни собівартості будівництва, а також прогнозувати грошові потоки на горизонті кількох років, однак у разі різких змін макроекономічних умов або політичної нестабільності точність таких прогнозів знижується, тому цей метод доцільно поєднувати з іншими.

2. Економетричне моделювання дозволяє встановити кількісні залежності між фундаментальними макроекономічними показниками (ВВП, рівень інфляції, відсоткові ставки, доходи населення, курс валют) і показниками розвитку девелоперського ринку обсягами інвестицій, цінами на нерухомість, попитом та рентабельністю. За допомогою статистичних моделей (регресійних рівнянь, панельних або часових рядів) можна виявити, як зміна одного фактору, скажімо, підвищення облікової ставки чи інфляції, вплине на вартість фінансування або на купівельну спроможність населення. Цей підхід дає змогу девелоперам будувати більш точні прогнози фінансових результатів, враховуючи вплив зовнішнього середовища, тому є одним із найбільш адекватних методів прогнозування, широко застосовується у міжнародній практиці та дозволяє формувати сценарії на основі реальних економічних взаємозв'язків.

3. Сценарне прогнозування полягає у розробленні кількох можливих варіантів розвитку подій з урахуванням політичних, економічних, регуляторних та соціальних змін. Для кожного сценарію визначаються базові припущення: наприклад, зміна державної податкової політики,

Таблиця 2. Порівняння методів фінансового планування та прогнозування девелоперського бізнесу у вітчизняній та закордонній практиці

Критерій	Вітчизняна практика	Світова практика
Методи фінансового планування	Традиційні методи (бюджетування, планування витрат, баланс власних і позикових коштів). Акцент на вдосконаленні існуючих інструментів (Azarenkova et al., 2017).	Використання комплексних моделей: дисконтовані грошові потоки, hurdle rate, сценарний аналіз (Havard, 2014; Moorhead et al., 2024).
Фінансування проєктів	Переважають банківські кредити та власний капітал. Обмежене застосування державно-приватного партнерства.	Різноманітні моделі: державне фінансування, PPP, венчурні інвестиції, інституційні фонди (Robinson et al., 2021).
Прогнозування ринку нерухомості	Використання макроекономічних показників та експертних оцінок. Недостатня інтеграція економетричних моделей.	Активне застосування економетричних та фінансових моделей для прогнозування цін і доходності (Ghysels et al., 2013; Brooks & Tsolacos, 2001).
Cash flow прогнозування	Локальні моделі, орієнтовані на контроль витрат у будівництві.	Параметричні та адаптивні моделі для складних інфраструктурних проєктів (Park, 2004; Msawil et al., 2021).
Управління ризиками	Обмежене використання системного аналізу ризиків.	Врахування системних ризиків та глобальних ринкових динамік (Meng et al., 2013; Yang, 2022).
Інтеграція дизайну та фінансів	Переважає роздільний підхід: фінансування та дизайн розглядаються окремо.	Нові концепції інтеграції дизайну у фінансове планування (Parmona et al., 2023).
Поведінкові аспекти	Недостатньо досліджені.	Врахування фінансової поведінки інвесторів та психологічних факторів (Yeo et al., 2024).
Історичний розвиток	Еволюція методів планування від централізованих моделей до ринкових.	Досвід трансформації сектору (наприклад, британський девелопмент 1945–1975, Kefford, 2024).

доступність кредитів для населення, введення нових будівельних норм або обмежень, на основі яких формуються фінансові моделі, що дозволяють оцінити наслідки для грошових потоків, прибутковості та ризиків проєкту. Такий підхід допомагає девелоперам не лише планувати майбутнє, а й готуватися до можливих кризових ситуацій, своєчасно розробляючи адаптаційні стратегії та є особливо актуальним в умовах нестабільності українського ринку, де політичні та економічні чинники можуть суттєво впливати на реалізацію будівельних проєктів.

4. Монте-Карло моделювання використовується для кількісної оцінки фінансових ризиків і можливих варіантів прибутковості проєкту за умов невизначеності та полягає у багаторазовому випадковому моделюванні основних параметрів (скажімо, ціни продажу, вартості будівництва, обсягу продажів, відсоткових ставок), що дозволяє отримати розподіл імовірностей майбутніх результатів. У результаті девелопер може оцінити, з якою ймовірністю проєкт досягне запланованого прибутку або, навпаки, виявиться збитковим. Цей метод широко застосовується у фінансовому менеджменті, оскільки дозволяє не просто отримати один прогноз, а побачити повну картину можливих результатів. Для девелоперських компаній це потуж-

ний інструмент управління ризиками, що допомагає приймати більш зважені інвестиційні рішення, оцінювати допустимий рівень боргового навантаження та готувати плани реагування на негативні сценарії.

В цілому, використання сучасних методів фінансового прогнозування дозволяє девелоперським компаніям підвищити точність оцінки майбутніх результатів, ефективно управляти ризиками й адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища, а оптимальним є комбінування кількох підходів для отримання комплексного та реалістичного бачення фінансового майбутнього проєкту [7].

Звернемося до закордонного досвіду фінансового планування та прогнозування у сфері девелопменту. У провідних країнах світу ці процеси базуються на системному аналізі ринку, цифрових технологіях, використанні великих даних (Big Data), а також

на тісній інтеграції фінансового менеджменту з управлінням ризиками та сталим розвитком.

Угрупуємо та подамо у вигляді таблиці спільні ризи та відмінності у фінансовому плануванні та прогнозуванні у девелоперському бізнесі у вітчизняній та закордонній практиці.

Світова практика більш комплексна: включає багатоканальне фінансування, економетричні моделі прогнозування, інтеграцію дизайну та врахування поведінкових факторів.

Вітчизняна практика зосереджена на традиційних інструментах, але поступово адаптує сучасні методи, особливо у сфері ризик-менеджменту та cash flow прогнозування.

У США фінансове планування девелоперських проєктів здійснюється на основі детальних фінансових моделей, які включають прогнози доходів, витрат, податкових зобов'язань і руху грошових потоків. Широко застосовується метод DCF (Discounted Cash Flow) для оцінки теперішньої вартості майбутніх прибутків, а для прогнозування ринкових трендів, визначення вартості активів і аналізу ризиків американські девелопери активно використовують аналітичні платформи (Argus Developer, CoStar, Real Capital Analytics) [8]. Також поширеною є система стрес-тестування проєктів, коли моделюються різні сценарії (зміна відсоткових ставок, інфляції, по-

питу на ринку житла) [9]. Це дозволяє оцінити стійкість проєкту до коливань економічних умов.

У Великій Британії девелоперські компанії застосовують сценарне прогнозування як основу стратегічного фінансового планування, розробляються базові, оптимістичні та песимістичні сценарії розвитку ринку, що враховують фактори державного регулювання, процентну політику Банку Англії, динаміку іпотечного кредитування та зміни в споживчій поведінці. Останніми роками ключовим трендом стало інтегрування ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у фінансові плани [10]. Це означає, що проєкти оцінюються не лише за економічною прибутковістю, а й за екологічними та соціальними показниками, що впливають на доступ до інвестицій. У багатьох компаніях фінансові прогнози формуються з урахуванням "зеленого" фінансування, субсидій або податкових пільг за використання енергоефективних технологій.

Німецький девелопмент відзначається високим рівнем структурованості фінансових планів і кожен етап будівництва має чітко визначений бюджет, джерела фінансування та графік платежів, а особливістю є співпраця приватного сектору з державними і муніципальними структурами у форматі Public-Private Partnership, що має на меті спільне фінансування інфраструктурних і житлових проєктів. Прогнозування базується на економетричних моделях, що враховують динаміку ВВП, рівень безробіття, урбанізацію та індекси споживчих цін і для аналізу ризиків використовуються інструменти Монте-Карло і вартісне моделювання ризиків (Value-at-Risk). Крім того, у Німеччині широко застосовується довгострокове фінансове планування (на 10—15 років), що дає змогу стабільно розвивати міську інфраструктуру та забезпечувати прогнозоване повернення інвестицій.

У Швеції, Данії та Фінляндії фінансове прогнозування девелоперських проєктів активно підтримується державними цифровими платформами, які містять дані про земельні ресурси, демографію, попит на житло та будівельні дозволи, що цілком дозволяє створювати інтелектуальні фінансові моделі, які автоматично оновлюють прогнози залежно від зміни макропоказників. Управління проєктами часто базується на принципах "Smart City Development", де фінансове планування інтегроване з цифровим моделюванням міського простору (BIM — Building Information Modeling). Важливою складовою є прозорість фінансових операцій, яка підвищує довіру інвесторів і банків до девелоперів.

У країнах Азії, зокрема в Сінгапурі, Південній Кореї та Японії, фінансове прогнозування по-

єднує високотехнологічні інструменти з активним державним втручанням у ринок нерухомості.

Сінгапур є прикладом країни, де держава координує забудову через урядові агентства, які використовують Big Data-аналітику для прогнозування попиту на житло та оптимізації фінансування. У Південній Кореї активно використовуються AI-системи для оцінки ризиків і прогнозування ринкових трендів, що підвищує точність фінансових моделей [11]. В Японії планування будівництва інтегрується з управлінням ризиками природних катастроф, і фінансові прогнози враховують імовірність землетрусів, що є частиною стандартної фінансової документації девелопера.

Зарубіжний досвід показує, що ефективне фінансове планування у девелопменті ґрунтується на таких важливих принципах [12]:

- використання аналітичних і цифрових технологій для прогнозування;
- моделювання ризиків і сценарний аналіз;
- інтеграція ESG-факторів у фінансові стратегії;
- державно-приватне партнерство як інструмент стабільного фінансування;
- довгостроковий горизонт планування та прозорість фінансових рішень.

Цей досвід може бути корисним для України, де девелопмент поступово переходить до більш системного, технологічного та інвестиційно привабливого рівня, що потребує сучасних підходів до фінансового планування і прогнозування, оскільки свідчить про високу ефективність системного підходу до фінансового планування та прогнозування в нерухомості. Використання комплексних фінансових моделей, автоматизованих інструментів аналізу та інтеграція великих даних дозволяє компаніям точно оцінювати ризики, прогнозувати грошові потоки та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Крім того, у світі активно застосовуються різноманітні підходи до сценарного планування та експертного оцінювання, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов і мінімізує ймовірність фінансових втрат.

В Україні девелопери поступово адаптують зарубіжні практики до місцевих умов ринку, враховуючи специфіку регуляторного середовища та економічної кон'юнктури. Основними інструментами українських компаній залишаються більш традиційні методи — Excel-моделі, а також специфічні цифрові інструменти, зокрема Farseeer, IT-Enterprise, Smart-IT/Dynamics 365, Bimsoft, а також бюджетування не автоматизованими методами та експертне прогнозування, які дозволяють ефективно планувати проєкти навіть за обмежених ресурсів та нестабільної економіки і такий підхід демонструє, як міжнародні

стандарти можна поєднувати з локальними реаліями для досягнення фінансової ефективності і мінімізації ризиків у девелопменті.

Досвід зарубіжних девелоперів свідчить про широке використання сучасних технологій та цифрових інструментів у фінансовому плануванні із застосуванням автоматизованих фінансових моделей, великих даних, аналітичних платформ та алгоритми прогнозування, що дозволяє оперативніше оцінювати ризики, будувати точні сценарії розвитку проекту та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Крім того, міжнародні практики активно включають мультидисциплінарний підхід, поєднуючи економетричні розрахунки з експертною оцінкою та аналізом ринку, що забезпечує високий рівень точності прогнозів та ефективності управління проектом.

В Україні ж розвиток девелоперських практик відбувається з урахуванням локальних економічних та регуляторних особливостей, тому тут основними інструментами і залишаються більш традиційні методи: Excel-моделі а також специфічні цифрові інструменти, зокрема Farseer, IT-Enterprise, Smart-IT/Dynamics 365, Bimsoft, для розрахунку грошових потоків, бюджетування для контролю витрат та експертне прогнозування для оцінки попиту і ризиків. Хоча українські компанії поступово інтегрують елементи цифрової аналітики та автоматизації, їх підхід залишається більш консервативним і орієнтованим на практичну доступність інструментів. Це показує, як міжнародні стандарти можна адаптувати до реалій українського ринку, поєднуючи точні розрахунки з експертною оцінкою для досягнення фінансової стабільності проектів.

Excel та спеціалізовані фінансові інструменти зокрема Farseer, IT-Enterprise, Smart-IT/Dynamics 365, Bimsoft є одним із базових засобів фінансового аналізу та планування для девелоперів нерухомості. Вони дозволяють створювати фінансові моделі проекту, виконувати сценарний аналіз, оцінювати ризики, візуалізувати дані тощо. Наступний інструмент — бюджетування це процес детального планування фінансів проекту на різні етапи реалізації. У девелопменті застосовуються капітальне, операційне бюджетування, контроль виконання бюджету, а також забезпечення фінансової дисципліни.

Експертні методи дозволяють девелоперам приймати рішення на основі досвіду та знань ринку, використовуючи оцінку ринкових тенденцій, аналіз ризиків і сценаріїв, порівняльний аналіз, комбінування з цифровими інструментами тощо.

Незважаючи на наявність сучасних інструментів фінансового планування, українські де-

велопери стикаються з низкою специфічних проблем, що ускладнюють реалізацію проектів. Макросередовище залишається нестабільним, коливання валют впливають на вартість будівництва, а обмежений доступ до довгострокового фінансування і недосконалий ринок фондів інвестування в нерухомість створюють додаткові перешкоди для залучення капіталу, в той час як розуміння цих загроз є надважливим для розробки ефективних стратегій управління проектами та забезпечення їх фінансової стійкості [13]. Далі розглянемо зміст основних специфічних проблем, з якими стикаються українські девелопери.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження виконано важливе науково-практичне завдання — дістало подальшого розвитку визначення найбільш адекватних методів фінансового планування та прогнозування з урахуванням особливостей девелоперського бізнесу на підставі узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду.

Активне впровадження цифрових платформ для управління проектами, нові можливості залучення капіталу через краудфандинг та розширення формату державно-приватного партнерства створюють умови для більш ефективної реалізації проектів, що не лише підвищує прозорість і контроль за процесами, а й сприяє залученню інвестицій та мінімізації ризиків.

Сучасні цифрові інструменти дозволяють девелоперам більш ефективно планувати та контролювати будівельні проекти.

Співпраця між державними структурами та приватними девелоперами відкриває нові можливості для реалізації великих інфраструктурних та житлових проектів та дозволяє залучати додаткові ресурси, розділяти ризики та отримувати державні гарантії або преференції. Такий формат стимулює розвиток ринку, робить проекти більш привабливими для інвесторів і сприяє підвищенню якості та ефективності будівництва.

Ці позитивні зрушення демонструють, що українські девелопери поступово інтегрують сучасні інструменти управління та фінансування, поєднуючи цифровізацію, інноваційні моделі залучення капіталу та партнерство з державою, створюючи умови для підвищення ефективності проектів, зменшення ризиків і поступового наближення українського ринку до міжнародних стандартів.

Айрепарыпа:

1. Havard, T. (2014). *Financial Feasibility Studies for Property Development: Theory and Practice*. Routledge. 256 p. ISBN 978-0-415-65917-8.
2. Robinson, J., Harrison, Ph., Shen, J., Wu, F. (2021) Financing urban development: three business models. *Land Use Policy*, Elsevier, Vol. 154. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2020.100513>
3. Guerard, J. B. Jr. (2013). *Introduction to Financial Forecasting in Investment Analysis*. Springer. DOI: 10.1007/978-1-4614-5239-3.
4. Ghysels, E., Plazzi, A., Valkanov, R., Torous, W. (2013). Forecasting Real Estate Prices. In: *Handbook of Economic Forecasting*, vol. 2, part A, Elsevier, pp. 509—580. DOI: 10.1016/B978-0-444-53683-9.00009-8.
5. Carmona, M., Gabrieli, T., Bento, J. (2023) Bridging the design/ finance divide: adding 'design strings' to the finance of urban development. *Urban Design International*. 12 May. DOI: 10.1080/13574809.2023.2206549.
6. Analysis of Financing Plan for Real Estate Development Project. Scientific Research Publishing. Open Access, 2019. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=93759>
7. Guerard, J. B. Jr. (2013). *Introduction to Financial Forecasting in Investment Analysis*. Springer. DOI: 10.1007/978-1-4614-5239-3.
8. Yeo, K. H. K., Lim, W. M., & Yii, K. J. (2024). Financial planning behaviour: a systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketing*, 29 (3), 979—1001. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00249-1>
9. Heecheoul Shim, Jaehwan Kim (2022). Determinants of the Economic and Financial Feasibility of Real Estate Development Projects: A Comparative Analysis between Public and Private Development Projects in South Korea. *Sustainability*, 14 (4), 2135. <https://doi.org/10.3390/su14042135>.
10. Analysis of Financing Plan for Real Estate Development Project. Scientific Research Publishing. Open Access, 2019. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=93759>
11. Park, H.-K. (2004) Cash flow forecasting in construction project. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 8 (3): 265—271. DOI: 10.1007/BF02836008.
12. Msawil, M., Elghaish, F., Seneviratne, K., & McIlwaine, S. (2021). Developing a Parametric Cash Flow Forecasting Model for Complex Infrastructure Projects: A Comparative Study. *Sustainability*, 13 (20), 11305. <https://doi.org/10.3390/su132011305>
13. Havard, T. (2014). *Financial Feasibility Studies for Property Development: Theory and Practice*. Routledge. ISBN: 9780415659178.
14. Msawil, M., Elghaish, F., Seneviratne, K., & McIlwaine, S. (2021). Developing a Parametric Cash Flow Forecasting Model for Complex Infrastructure Projects: A Comparative Study. *Sustainability*, 13 (20), 11305. <https://doi.org/10.3390/su132011305>
15. Havard, T. (2014). *Financial Feasibility Studies for Property Development: Theory and Practice*. Routledge. ISBN: 9780415659178.
16. Moorhead, M. Armitage, L., Skitmore, M. (2024). Real Estate Development Feasibility and Hurdle Rate Selection. *Buildings*, 14 (4):1045. DOI: 10.3390/buildings14041045.
17. Whipple, R. T. M. (1988). Evaluating development projects. *Journal of Valuation*, 6 (3), 253—286.
18. Brooks, C., & Tsolacos, S. (2001). Forecasting real estate returns using financial spreads. *Journal of Property Research*, 18(3), 235—248. <https://doi.org/10.1080/09599910110060037>
19. Meng, H., Xie, W.-J., Jiang, Z.-Q., Podobnik, B., & Zhou, W.-X. (2013). Systemic risk and spatiotemporal dynamics of the US housing market. *arXiv*. URL: <https://arxiv.org/abs/1306.2831>
20. Yang, L. (2022). Research on U.S. housing prices and the real estate market. In *Proceedings of the 2022 International Conference on Financial Innovation and Economic Development*, p. 971—976. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.157>
21. Kefford, A. (2024). The global rise of the British property development sector, 1945-1975. *Past & Present*, 264 (1), p. 199—237. <https://doi.org/10.1093/pastj/gtad003>
22. Shim, H., Kim, J. (2022). Determinants of the Economic and Financial Feasibility of Real Estate Development Projects: A Comparative Analysis between Public and Private Development Projects in South Korea. *Sustainability*, 14 (4), 2135. <https://doi.org/10.3390/su14042135>.
23. Plazzi, A., Valkanov, R., Torous, W., Ghysels, E. (2013). Forecasting Real Estate Prices. In: Elliott, G., Granger, C., Timmermann, A. (Eds.), *Handbook of Economic Forecasting*, vol. 2, p. 509—580. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-444-53683-9.00009-8.
24. Azarenkova, G., Pasko, T., Golovko, O., Kovalchuk, Y. (2017). Financial planning and improving of its methods. *Business Perspectives*, 1(1), 39—47. DOI: 10.21511/afc.01(1).2017.05.

References:

1. Havard, T. (2014), *Financial Feasibility Studies for Property Development: Theory and Practice*, Routledge, London, UK.

2. Robinson, J., Harrison, Ph., Shen, J. and Wu, F. (2021), "Financing urban development: three business models. Land Use Policy", Elsevier, Vol. 154. <https://doi.org/10.1016/j.progress.2020.100513>
3. Guerard, J. B. Jr. (2013), Introduction to Financial Forecasting in Investment Analysis, Springer, Berlin, Germany. DOI: 10.1007/978-1-4614-5239-3.
4. Ghysels, E., Plazzi, A., Valkanov, R. and Torous, W. (2013), "Forecasting Real Estate Prices". Handbook of Economic Forecasting, vol. 2, part A, Elsevier, pp. 509-580. DOI: 10.1016/B978-0-444-53683-9.00009-8.
5. Carmona, M., Gabrieli, T. and Bento, J. (2023), "Bridging the design/ finance divide: adding 'design strings' to the finance of urban development". Urban Design International. 12 May. DOI: 10.1080/13574809.2023.2206549.
- 6.. Scientific Research Publishing. Open Access (2019), "Analysis of Financing Plan for Real Estate Development Project", available at: (<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=93759> Accessed 25 Feb 2026).
7. Guerard, J. B. Jr. (2013), Introduction to Financial Forecasting in Investment Analysis, Springer, Berlin, Germany. DOI: 10.1007/978-1-4614-5239-3.
8. Yeo, K. H. K., Lim, W. M., & Yii, K. J. (2024), "Financial planning behaviour: a systematic literature review and new theory development", Journal of Financial Services Marketing, vol. 29 (3), pp. 979—1001. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00249-1>
9. Heecheoul Shim and Jaehwan Kim (2022), "Determinants of the Economic and Financial Feasibility of Real Estate Development Projects: A Comparative Analysis between Public and Private Development Projects in South Korea", Sustainability, vol. 14 (4), 2135. <https://doi.org/10.3390/su14042135>.
10. Scientific Research Publishing. Open Access (2019), "Analysis of Financing Plan for Real Estate Development Project", available at <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=93759>: (Accessed 25 Feb 2026).
11. Park, H.-K. (2004), "Cash flow forecasting in construction project", KSCE Journal of Civil Engineering, vol. 8 (3), pp. 265—271. DOI: 10.1007/BF02836008.
12. Msawil, M., Elghaish, F., Seneviratne, K., & McIlwaine, S. (2021), "Developing a Parametric Cash Flow Forecasting Model for Complex Infrastructure Projects: A Comparative Study", Sustainability, vol. 13 (20), 11305. <https://doi.org/10.3390/su132011305>
13. Havard, T. (2014), Financial Feasibility Studies for Property Development: Theory and Practice, Routledge, London, UK.
14. Msawil, M., Elghaish, F., Seneviratne, K., & McIlwaine, S. (2021), "Developing a Parametric Cash Flow Forecasting Model for Complex Infrastructure Projects: A Comparative Study", Sustainability, vol. 13 (20), 11305. <https://doi.org/10.3390/su132011305>
15. Havard, T. (2014), Financial Feasibility Studies for Property Development: Theory and Practice, Routledge, London, UK.
16. Moorhead, M. Armitage, L., Skitmore, M. (2024), "Real Estate Development Feasibility and Hurdle Rate Selection", Buildings, vol. 14 (4):1045. DOI: 10.3390/buildings14041045.
17. Whipple, R. T. M. (1988), "Evaluating development projects", Journal of Valuation, vol. 6 (3), pp. 253—286.
18. Brooks, C., & Tsolacos, S. (2001), "Forecasting real estate returns using financial spreads", Journal of Property Research, vol. 18(3), pp. 235—248. <https://doi.org/10.1080/09599910110060037>
19. Meng, H., Xie, W.-J., Jiang, Z.-Q., Podobnik, B., & Zhou, W.-X. (2013), "Systemic risk and spatiotemporal dynamics of the US housing market", available at: <https://arxiv.org/abs/1306.2831> (Accessed 25 Feb 2026).
20. Yang, L. (2022), "Research on U.S. housing prices and the real estate market", Proceedings of the 2022 International Conference on Financial Innovation and Economic Development, pp. 971—976. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.157>
21. Kefford, A. (2024), "The global rise of the British property development sector, 1945-1975", Past & Present, vol. 264 (1), pp. 199—237. <https://doi.org/10.1093/pastj/gtad003>
22. Shim, H. and Kim, J. (2022), "Determinants of the Economic and Financial Feasibility of Real Estate Development Projects: A Comparative Analysis between Public and Private Development Projects in South Korea", Sustainability, vol. 14 (4), 2135. <https://doi.org/10.3390/su14042135>.
23. Plazzi, A., Valkanov, R., Torous, W. and Ghysels, E. (2013), "Forecasting Real Estate Prices", Handbook of Economic Forecasting, Elsevier, vol. 2, pp. 509-580. DOI: 10.1016/B978-0-444-53683-9.00009-8.
24. Azarenkova, G., Pasko, T., Golovko, O. and Kovalchuk, Y. (2017), "Financial planning and improving of its methods", Business Perspectives, vol. 1 (1), pp. 39—47. DOI: 10.21511/afc.01-1.2017.05.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



УДК 658.012.32:005.334:005.21

В. П. Голобородько,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.6.247

АНТИКРИХКІСТЬ ЯК КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

V. Holoborodko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

ANTIFRAGILITY AS A CONCEPT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF TURBULENCE AND UNCERTAINTY

У статті досліджено концепцію антикрихкості підприємств як сучасний підхід до забезпечення їхнього розвитку в умовах турбулентності та невизначеності бізнес-середовища. Сучасні підприємства функціонують у динамічних умовах, що характеризуються економічними коливаннями, технологічними трансформаціями та соціально-політичними ризиками, що знижує ефективність традиційних підходів управління, орієнтованих переважно на прогнозування та контроль ризиків. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція антикрихкості, запропонована Н. Н. Талебом, яка розглядає невизначеність і стресові фактори не лише як загрозу, а як потенційне джерело розвитку системи. Антикрихкість визначається як здатність організацій не тільки протистояти зовнішнім шокам, а й покращувати свої характеристики під їхнім впливом.

У роботі здійснено порівняльний аналіз концепцій крихкості, стійкості та антикрихкості підприємств, що дозволило визначити відмінності у моделях їхньої поведінки в нестабільному середовищі. Якщо крихкі системи руйнуються під впливом стресу, а стійкі здатні відновлюватися після кризових подій, то антикрихкі системи використовують нестабільність як каталізатор інноваційного розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг. Обґрунтовано, що антикрихкі підприємства характеризуються гнучкою організаційною структурою, децентралізацією управління, диверсифікацією ресурсів, розвитком інноваційної культури та застосуванням адаптивного стратегічного планування.

Узагальнено структурні, функціональні та поведінкові характеристики антикрихкого підприємства, серед яких важливу роль відіграють толерантність до ризику, використання помилок як джерела навчання, розвиток систем раннього попередження та принцип особистої відповідальності за прийняття управлінських рішень. Доведено, що інтеграція зазначених елементів формує комплексну організаційну модель, здатну не лише протистояти кризам, а й трансформувати їх у джерело стратегічного розвитку. Реалізація принципів антикрихкості сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового зростання в умовах нестабільного бізнес-середовища.

The article examines the concept of enterprise antifragility as a modern approach to ensuring enterprise development in conditions of turbulence and uncertainty in the business environment. Modern enterprises operate in dynamic conditions characterized by economic fluctuations, technological transformations, and socio-political risks, which reduces the effectiveness of traditional management approaches mainly focused on forecasting and risk control. In this context, particular relevance is given to the concept of antifragility proposed by Nassim Nicholas Taleb, which considers uncertainty and stress factors not only as threats but also as potential sources of system development. Antifragility is defined as the ability of organizations not only to withstand external shocks but also to improve their characteristics under their influence.

The paper provides a comparative analysis of the concepts of fragility, resilience, and antifragility of enterprises, which made it possible to identify differences in their behavioral models in an unstable environment. While fragile systems collapse under the influence of stress and resilient systems are able to recover after crisis events, antifragile systems use instability as a catalyst for innovative development and the formation of long-term competitive advantages. It is substantiated that antifragile enterprises are characterized by flexible organizational structures, decentralized management, resource diversification, the development of an innovation-oriented culture, and the use of adaptive strategic planning.

The structural, functional, and behavioral characteristics of an antifragile enterprise are generalized, among which risk tolerance, the use of mistakes as a source of learning, the development of early warning systems, and the principle of personal responsibility for managerial decision-making play an important role. It is proved that the integration of these elements forms a comprehensive organizational model capable not only of resisting crises but also of transforming them into a source of strategic development. The implementation of antifragility principles contributes to increasing enterprise adaptability, strengthening competitive positions, and ensuring long-term growth in an unstable business environment.

Ключові слова: антикрихкість; антикрихке підприємство; бізнес-середовище, турбулентність; невизначеність; адаптивність; стратегічне управління; інноваційний розвиток; конкурентні переваги; управління ризиками.

Key words: antifragility; antifragile enterprise; business environment; turbulence; uncertainty; adaptability; strategic management; innovative development; competitive advantages; risk management.

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

Сучасне економічне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, невизначеністю та швидкими змінами, що значно ускладнює процеси стратегічного управління. Підприємства стикаються з постійними зовнішніми шоками, непередбачуваними коливаннями ринків та складними структурними трансформаціями, що створює потребу у нових підходах до організаційного розвитку.

У цьому контексті концепція антикрихкості набуває особливої актуальності, оскільки вона дозволяє розглядати кризові та невизначені ситуації не лише як загрози, а й як потенційні джерела інновацій, адаптації та стратегічного зростання. Дослідження антикрихкості сприяє поглибленому розумінню

того, як організації можуть ефективно функціонувати в умовах нестабільності, розвивати свої внутрішні ресурси та вдосконалювати процеси управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція антикрихкості набула поширення у сучасних дослідженнях управління підприємствами в умовах нестабільного та турбулентного середовища. Теоретичні основи цього підходу були сформульовані Н. Н. Талєбом [4; 14], який визначає антикрихкість як здатність систем посилюватися під впливом невизначеності, стресів та випадковості. Подальші дослідження розвивають цю ідею у контексті управління ризиками, організаційної адаптивності та інноваційного розвитку підприємств [9; 12].

У науковій літературі також підкреслюється роль організаційного навчання, експеримен-

тування та партнерських мереж у формуванні антикрихких бізнес-екосистем [13].

Українські дослідники розглядають антикрихкість підприємств як здатність організацій використовувати нестабільність і кризові явища як джерело розвитку та формування конкурентних переваг. Зокрема, у дослідженнях наголошується, що антикрихкість формується через поєднання стратегічного управління, організаційної гнучкості, інновацій та здатності підприємства адаптуватися до змін середовища [5].

Науковці підкреслюють важливість інтеграції концепції антикрихкості у систему стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє не лише протидіяти негативним факторам зовнішнього середовища, а й трансформувати кризові явища у можливості для розвитку та підвищення ефективності діяльності [3].

Стратегія антикрихкості дозволяє підприємству адаптуватися до змін, перетворювати ризики на можливості та підвищувати стресостійкість через децентралізацію управління, розвиток персоналу, інновації та гнучке коригування стратегії [2].

Окремі дослідження акцентують увагу на ролі корпоративної культури, цифрових технологій, партнерських мереж та адаптивних управлінських механізмів як інструментів формування антикрихкості підприємств у сучасному турбулентному економічному середовищі [1].

Попри значну увагу науковців до проблематики антикрихкості, у сучасній науковій літературі залишаються дискусійними та недостатньо опрацьованими окремі аспекти її практичного застосування на рівні підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз концептуальних основ антикрихкості та дослідження можливостей її застосування у практиці розвитку підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності та невизначеності, яке характеризується радикальними економічними коливаннями, технологічними змінами та непередбачуваними соціально-політичними подіями. У таких умовах традиційні

підходи до забезпечення стійкості організацій, що ґрунтуються на прогнозуванні та контролі ризиків, виявляються обмеженими та часто не-ефективними.

Концепція антикрихкості (antifragility), запропонована Насімом Ніколасом Талебом, пропонує новий підхід до управління підприємством у нестабільних умовах, виходячи за рамки стійкості та адаптивності [4; 14].

Антикрихкість описується як здатність системи не лише витримувати стресові фактори та невизначеність, а й покращувати свої характеристики під їхнім впливом. У цьому контексті Н. Талеб відокремлює три типи поведінки систем [4; 14]:

1. Крихкі системи — руйнуються під впливом стресу.

2. Стійкі системи (robust) — витримують шок, але не змінюються.

3. Антикрихкі системи — використовують невизначеність як джерело розвитку та покращення власних властивостей.

Крихкі організації функціонують на засадах передбачуваності та контролю, що зумовлює їхню схильність до централізованого управління й посилення регламентації у відповідь на зовнішні відхилення. Для таких систем характерне прагнення до відновлення початкового порядку шляхом жорсткого управлінського впливу, що часто супроводжується уніфікацією процесів і зниженням рівня адаптивності.

Стійкі організації демонструють здатність протистояти дестабілізуючим чинникам, інвестуючи у формування механізмів відновлення, систем зворотного зв'язку та процесів безперервного вдосконалення. Проте їхня діяльність, як правило, спрямована на збереження функціональної рівноваги, а не на якісне оновлення.

Антикрихкі організації принципово відрізняються від попередніх типів. Вони не лише витримують вплив зовнішніх стрес-факторів, а й трансформують їх у каталізатор розвитку. Такі системи орієнтовані не на контроль середовища, а на сприйняття невизначеності як джерела еволюційного зростання та підвищення організаційної компетентності [4; 6; 14].

З метою поглиблення теоретичного розуміння поведінки підприємств в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища доцільним є здійснення порівняльного аналізу концепцій крихкості, стійкості та антикрихкості, які відображають різні підходи до інтерпретації здатності еконо-

Таблиця 1. Порівняння концепцій крихкості, стійкості та антикрихкості підприємств

Критерій порівняння	Крихкість (Fragility)	Стійкість (Resilience)	Антикрихкість (Antifragility)
Сутність концепції	Стан системи, за якого вона є вразливою до зовнішніх шоків і змін середовища	Здатність системи протистояти негативним впливам та відновлюватися після кризових ситуацій	Здатність системи покращувати свій стан і розвиватися під впливом нестабільності та ризиків
Реакція на зовнішні шоки	Руйнування або значне погіршення функціонування	Тимчасове порушення функціонування з подальшим відновленням	Використання шоків як джерела розвитку та підвищення ефективності
Поведінка системи	Пасивна, залежна від стабільності середовища	Адаптивна, спрямована на відновлення рівноваги	Проактивна, орієнтована на використання нестабільності
Основна мета управління	Уникнення ризиків та збереження стабільності	Мінімізація негативних наслідків криз і підтримання функціонування	Використання ризиків і невизначеності для формування нових можливостей
Управлінські підходи	Жорсткі організаційні структури, низька гнучкість управління	Гнучке управління, механізми адаптації та відновлення	Інноваційне управління, експерименти, диверсифікація
Вплив невизначеності	Невизначеність має деструктивний вплив на систему	Невизначеність створює виклики, але система здатна їх подолати	Невизначеність розглядається як джерело розвитку та нових можливостей
Врахування невизначеності в управлінні	Низький рівень врахування; орієнтація на стабільні умови	Часткове врахування через адаптивні механізми та управління ризиками	Активне врахування; використання сценарного аналізу, експериментів і гнучких стратегій
Результат для підприємства	Висока ймовірність втрат і кризових ситуацій	Збереження функціонування та відновлення після криз	Формування нових конкурентних переваг і зростання в умовах нестабільності
Приклад системи	Монопродуктове підприємство з жорсткою структурою управління та високою залежністю від одного ринку	Підприємство з диверсифікованими постачальниками та системою управління ризиками	Інноваційна компанія з гнучкою бізнес-моделлю, диверсифікованими ринками та активною інноваційною діяльністю

Джерело: складено автором.

мічних систем реагувати на ризики, шоки та турбулентні зміни (табл. 1).

Порівняльний аналіз концепцій крихкості, стійкості та антикрихкості дозволяє визначити різні моделі поведінки економічних систем у нестабільному середовищі. Якщо крихкі системи зазнають руйнівного впливу невизначеності, а стійкі системи здатні відновлюватися після негативних шоків, то антикрихкі системи використовують нестабільність як джерело розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Підприємства, що прагнуть до антикрихкості, повинні впроваджувати гнучкі організаційні структури, системи постійного навчання та інноваційні підходи до стратегічного управління, які дозволяють перетворювати ризики на джерела зростання. Основні принципи антикрихкої організації, згідно з концепцією Н. Талеба [4; 14], передбачають кілька взаємопов'язаних стратегічних підходів. По-перше, децентралізація прийняття рішень забезпечує організації гнучкість та здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. По-друге, ди-

версифікація ресурсів і видів діяльності зменшує вразливість системи та залежність від окремих джерел ризику. По-третє, трансформація помилок у навчальний досвід стимулює постійне вдосконалення внутрішніх процесів і підвищує організаційну ефективність. Нарешті, прийняття ризику як невід'ємного елементу розвитку створює умови для експериментування, інновацій та стратегічного зростання, формуючи здатність організації отримувати вигоду від стресових подій і невизначеності.

Таким чином, концепція антикрихкості дозволяє розглядати підприємство не лише як стійку систему, що протистоїть ризикам, а як організацію, здатну використовувати невизначеність і стресові фактори для підвищення власної ефективності та конкурентоспроможності. У цьому контексті дослідження [11] пропонує комплексну концептуальну модель побудови антикрихких організацій, які не лише переживають кризи, а й отримують з них вигоду, набуваючи сили й стратегічних переваг. Робота інтегрує ідеї Н. Талеба про антикрихкість із сучасними підходами до теорії стійкості та кризового менеджменту, формуючи практично орієнтовану рамку для управлінських рішень.

Ключові складові запропонованої моделі включають [11]:

— Адаптивна здатність (*adaptive capacity*) — здатність організації швидко реагувати на зміни, переосмислювати стратегії та налаштовувати ресурси відповідно до нових умов.

— Управління резервами (*redundancy management*) — наявність надлишкових ресурсів і можливостей, що забезпечує гнучкість у кризових ситуаціях.

— Оптимізація впливу стресу (*stress exposure optimization*) — використання стресових подій як джерела навчання і стимулу до змін, а не лише їх уникнення.

— Прискорення навчання (*learning acceleration*) — систематична трансформація досвіду криз у знання та практики, які підсилюють організаційну ефективність.

Практична цінність моделі полягає у тому, що вона надає конкретні орієнтири для менеджерів, які прагнуть трансформувати традиційні (крихкі або лише стійкі) організації в такі, що активно використовують невизначеність для свого розвитку. Як показує аналіз, антикрихкі організації демонструють вищу довгострокову ефективність та конкурентні переваги в умовах нестабільності, порівняно зі стійкими чи крихкими структурами.

У продовження досліджень, що підкреслюють значення антикрихкості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій, важливо розглянути структурно-функціональні характеристики антикрихкого підприємства. Таке підприємство проявляє специфічні ознаки, що забезпечують його здатність не лише протистояти кризам, а й використовувати їх для розвитку [7; 8; 10]:

1. Антикрихке підприємство володіє гнучкою організаційною структурою, де децентралізовані управлінські рішення дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно розподіляти ризики між підрозділами.

2. Підприємство о практикує диверсифікацію процесів і ресурсів, стратегічно розподіляючи фінансові, людські та технологічні ресурси, що зменшує ймовірність катастрофічних наслідків локальних криз.

3. Інноваційна культура стимулює експерименти та навчання на помилках, сприяючи генерації нових продуктів, послуг та процесів, що підсилює організаційну ефективність.

4. Адаптивне планування та сценарне моделювання передбачає розробку декількох сценаріїв розвитку, що дозволяє підприємству швидко коригувати стратегію відповідно до реальних умов та непередбачуваних змін.

Загалом, ці структурно-функціональні елементи формують основу антикрихкого підприємства, забезпечуючи його здатність не лише виживати у турбулентному середовищі, а й активно перетворювати невизначеність на джерело стійкого розвитку та стратегічних переваг.

У контексті структурно-функціональних характеристик антикрихкого підприємства, його здатність до ефективного функціонування у турбулентному середовищі формується через взаємодію кількох ключових елементів на рівні організації. По-перше, структурна децентралізація забезпечує швидкий обмін інформацією та зменшує негативні ефекти централізованих управлінських рішень, підвищуючи оперативність реакції на зміни зовнішнього середовища. По-друге, фінансова та технологічна гнучкість дозволяє підприємству інвестувати у нові можливості та адаптувати ресурси навіть в умовах кризових коливань, що створює резерви для стійкого розвитку. По-третє, культура навчання та інновацій сприяє тому, що помилки та невдачі сприймаються не як загроза, а

Таблиця 2. Основні характеристики антикрихкого підприємства

Характеристика	Опис та вплив на підприємство
Структурні елементи	
Гнучка організаційна структура	Децентралізовані управлінські рішення забезпечують оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища та ефективний розподіл ризиків між підрозділами
Диверсифікація процесів та ресурсів	Стратегічний розподіл фінансових, людських і технологічних ресурсів зменшує ймовірність катастрофічних наслідків локальних криз
Фінансова та технологічна гнучкість	Дозволяє інвестувати у нові можливості та адаптувати ресурси навіть у кризових умовах, створюючи резерви для стійкого розвитку
Функціональні елементи	
Інноваційна культура	Стимулює експерименти та навчання на помилках, сприяє генерації нових продуктів, послуг та процесів, підвищує організаційну ефективність
Адаптивне планування та сценарне моделювання	Розробка декількох сценаріїв розвитку дозволяє швидко коригувати стратегію відповідно до реальних умов та непередбачуваних змін
Система раннього попередження та аналітика	Прогнозує потенційні шоки та перетворює їх у стратегічні переваги
Поведенкові елементи	
Толерантність до ризику	Здатність приймати обґрунтовані ризикові рішення з урахуванням потенційних вигадів і втрат, що сприяє гнучкому управлінню
Прийняття невизначеності як джерела розвитку	Розглядає зовнішні шоки не як загрозу, а як можливість вдосконалення процесів, продуктів та стратегій
Принцип «skin in the game»	Особиста відповідальність керівників за результати прийнятих рішень підвищує обґрунтованість управлінських практик
Системна інтеграція	
Інтеграція всіх елементів	Сумісна дія елементів формує комплексну антикрихку модель підприємства, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та стратегічну стійкість підприємства

Джерело: складено автором.

як інформаційні сигнали для вдосконалення процесів та генерації нових рішень. Нарешті, система раннього попередження та аналітики допомагає прогнозувати потенційні шоки та перетворювати їх у стратегічні переваги, підсилюючи здатність підприємства активно використовувати невизначеність для розвитку.

Таким чином, інтеграція цих елементів формує основу антикрихкої організаційної моделі, де кожен компонент взаємодіє з іншими, створюючи системний ефект підвищення адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Антикрихке підприємство також характеризується специфічними поведінковими рисами керівництва та персоналу, що сприяють підвищенню організаційної стійкості та здатності отримувати вигоду від невизначеності. По-перше, толерантність до ризику забезпечує здатність приймати обґрунтовані ризикові рішення з урахуванням потенційних вигадів і втрат, що сприяє більш гнучкому та

адаптивному управлінню. По-друге, прийняття невизначеності як джерела розвитку дозволяє розглядати шоки не як загрозу, а як можливість для вдосконалення процесів, продуктів та стратегій підприємства. По-третє, застосування принципу "skin in the game" (принцип особистої відповідальності за результати) передбачає реальну відповідальність керівників та відповідальних осіб за результати прийнятих рішень, що стимулює обґрунтованість рішень і підвищує ефективність управлінських практик [4; 14; 15].

Інтеграція цих поведінкових характеристик із структурними та функціональними елементами формує комплексну антикрихку модель організації, здатну не лише протистояти зовнішнім шокам, а й перетворювати їх у джерело стратегічних переваг та інноваційного розвитку (табл. 2).

Інтеграція структурних, функціональних та поведінкових елементів формує комплексну антикрихку модель підприємства, здатну не лише протистояти зовнішнім шокам, а й пе-

ретворювати їх на джерело розвитку, підвищення ефективності та отримання стратегічних конкурентних переваг. У такій системі підприємство поєднує гнучку організаційну структуру, адаптивне управління ресурсами, культуру навчання та інновацій та готовність використовувати ризики як механізм зростання. Завдяки цьому антикрихка модель забезпечує не лише виживання в умовах турбулентності, а й активне зміцнення конкурентної позиції та стратегічне лідерство на ринку.

Таким чином, підприємство стає антикрихкою системою, коли поєднує структурну гнучкість, адаптивне управління ресурсами, культуру навчання та готовність використовувати ризики для розвитку. Ця модель забезпечує не лише виживання в умовах турбулентності, а й отримання конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах високої турбулентності та невизначеності здатність підприємства не лише виживати, а й ефективно використовувати зовнішні шоки для розвитку, підвищення ефективності та отримання стратегічних конкурентних переваг є ключовим чинником забезпечення його довгострокової життєздатності та успішності..

Сучасні підприємство розглядається як складна соціально-економічна система, здатна взаємодіяти з зовнішнім середовищем, яке характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності. В контексті концепції антикрихкості підприємство не обмежується пасивною стійкістю до ризиків, а формує механізми, які дозволяють активно використовувати шоки та стресові фактори для підвищення власної ефективності та конкурентоспроможності.

Антикрихкість підприємства формується за умови поєднання організаційної гнучкості, адаптивного управління ресурсним потенціалом, культури постійного навчання та здатності трансформувати ризики у джерело розвитку. Така конфігурація управлінських і організаційних механізмів забезпечує не лише збереження функціонування в умовах турбулентного середовища, але й створює передумови для зміцнення конкурентних позицій.

Синергія структурних, функціональних і поведінкових компонентів формує цілісну модель антикрихкого підприємства, яка дозволяє організації не тільки витримувати зовнішні

шоки, але й використовувати їх як каталізатор для підвищення результативності, стимулювання інноваційного розвитку та досягнення довгострокових стратегічних переваг.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку системи кількісних показників та методів оцінки антикрихкості підприємств, впровадження цифрових технологій для прогнозування ризиків і адаптивного управління ресурсами, вивчення впливу корпоративної культури та поведінкових факторів, а також аналіз практичних кейсів інтеграції антикрихких принципів у різних галузях для підвищення стратегічної ефективності та конкурентної переваги організації.

Література:

1. Гарафонов О. Ю., Палієв В. І. Інструменти формування антикрихкості підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 3 (39). С. 132—141. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-132-141](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-132-141).
2. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємств на основі стратегії антикрихкості. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2025. Т. 9, № 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.012>.
3. Палієв В. І. Дослідження дефініції "антикрихкість підприємств". Economic Synergy. 2024. № 1. С. 200—208. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-15>.
4. Талєб Н. М. Антикрихкість: як здобути вигоду з хаосу / пер. з англ. О. І. Логвиненка. Київ: Наш Формат, 2017. 512 с.
5. Язвінська Н. В., Вишницька С. В. Формування антикрихкої конкурентоздатності підприємства — маркетинговий підхід. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2022. № 22. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260164>.
6. Carreno A. M. The antifragile organization: designing systems that evolve through chaos. Medium. 2025. URL: <https://medium.com/@adocarreno/the-antifragile-organization-designing-systems-that-evolve-through-chaos-d4acf9df8edc> (дата звернення: 08.03.2026).
7. Appelbaum S. H., Calla R., Desautels D., Hasan L. N. The challenges of organizational agility (Part 1). Industrial and Commercial Training. 2017. Vol. 49, No. 1. P. 6—14. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT0520160027>.
8. Appelbaum S. H., Calla R., Desautels D., Hasan L. N. The challenges of organizational agility (Part 2). Industrial and Commercial Training. 2017. Vol. 49, No. 2. P. 69—74. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT0520160028>.

9. Aven T. The concept of antifragility and its implications for the practice of risk analysis. *Risk Analysis*. 2015. Vol. 35, No. 3. P. 476—483. DOI: <https://doi.org/10.1111/risa.12279>.

10. Baran B. E., Woznyj H. M. Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*. 2021. Vol. 50, No. 2. Article 100787. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>.

11. Bharathi. Building antifragile organizations: a framework for crisis-responsive management systems. *International Journal of Administration and Management Research Studies (IJAMRS)*. 2025. Vol. 1, No. 2. P. 78. DOI: <https://doi.org/10.63090/IJAMRS/3107.9695.0011>.

12. Chenaru O., Mocanu S., Dobrescu R., Nicolae M. Enhancing antifragile performance of manufacturing systems through predictive maintenance. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 23. DOI: <https://doi.org/10.3390/app-122311958>.

13. Ruiz-Martin C., Lopez-Paredes A., Wainer G. Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>.

14. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House, 2012. 544 p.

15. Taleb N. N. *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. New York: Random House, 2018. 304 p.

References:

1. Harafonova, O. Yu. and Paliiev, V. I. (2024), "Tools for forming an antifragility of an enterprise", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (39), pp. 132—141. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-132-141](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-132-141).

2. Koval', Z. O. (2025), "Analysis of strategic opportunities of enterprises based on an antifragility strategy", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 9, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.012>.

3. Paliiev, V. I. (2024), "Research on the definition of "antifragility of enterprises", *Economic Synergy*, vol. 1, pp. 200—208. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-15>.

4. Taleb, N. M. (2017), *Antykrykhkist': iak zdobuty vyhodu z khaosu [Antifragility: how to benefit from chaos]* in Nash Format, Kyiv, Ukraine.

5. Yazvins'ka, N. V. and Vyshnyts'ka, S. V. (2022), "Formation of an antifragile compe-

tiveness of an enterprise — a marketing approach", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.-2022.260164>.

6. Carreno, A. M. (2025), "The antifragile organization: designing systems that evolve through chaos", Medium, available at: <https://medium.com/@adocarreno/the-antifragile-organization-designing-systems-that-evolve-through-chaos-d4acf9df8edc> (Accessed 08.03.2026).

7. Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L. N. (2017), "The challenges of organizational agility (Part 1)", *Industrial and Commercial Training*, vol. 49, No. 1, pp. 6—14. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT0520160027>.

8. Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L. N. (2017), "The challenges of organizational agility (Part 2)", *Industrial and Commercial Training*, vol. 49, No. 2, pp. 69—74. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT0520160028>.

9. Aven, T. (2015), "The concept of antifragility and its implications for the practice of risk analysis", *Risk Analysis*, vol. 35, No. 3, pp. 476—483. DOI: <https://doi.org/10.1111/risa.12279>.

10. Baran, B. E. and Woznyj, H. M. (2021), "Managing VUCA: The human dynamics of agility", *Organizational Dynamics*, vol. 50, No. 2. Article 100787. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>.

11. Bharathi, (2025), "Building antifragile organizations: a framework for crisis-responsive management systems", *International Journal of Administration and Management Research Studies (IJAMRS)*, vol. 1, No. 2, pp. 78. DOI: <https://doi.org/10.63090/IJAMRS/3107.9695.0011>.

12. Chenaru, O., Mocanu, S., Dobrescu, R. and Nicolae, M. (2022), "Enhancing antifragile performance of manufacturing systems through predictive maintenance", *Applied Sciences*, vol. 12, No. 23. DOI: <https://doi.org/10.3390/app-122311958>.

13. Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A. and Wainer, G. (2020), "Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>.

14. Taleb, N. N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, New York, USA.

15. Taleb, N. N. (2018), *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*, Random House, New York, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

