

АГРОСВІТ

№ 7 квітень 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, Україна

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Пристемський Олександр Станіславович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет, Україна

Кириленко Сергій Вікторович

доктор філософії, старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, Україна

Ткачик Федір Петрович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ім. С.І. Юрія, Західноукраїнський національний університет, Україна

Халатур Світлана Миколаївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Качула Світлана Валентинівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Курбацька Лариса Миколаївна

доктор філософії, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Сітковська Алла Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Ральф Зонтаг

доктор, професор, ректор, Університет Штральзунда, Німеччина

Павлова Галина Євгенівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Прокопишин Оксана Степанівна

доктор філософії, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, Україна

Данкевич Андрій Євгенович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій, Україна

Камран Абдуллаєв

доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки сфери послуг, Інститут економіки Міністерства науки і освіти Азербайджанської Республіки, Азербайджанська Республіка

Дацій Олександр Іванович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу, Міжрегіональна академія управління персоналом, Україна

Карамушка Олександр Миколайович

доктор філософії, доцент, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Ахмад Маулідізен

доктор філософії, доцент, викладач факультету бізнесу і соціальних наук, Університет Арі Гінанджар, Індонезія

Волощук Віталій Ростиславович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, ЗВО "Подільський державний університет", Україна

Надхія Абдулла

доктор філософії, головний науковий співробітник Офісу розвитку досліджень, Мальдівський національний університет, Мальдіви

Лега Ольга Василівна

доктор філософії, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Сиротюк Ганна Володимирівна

доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького, Україна

Вініченко Ігор Іванович

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Огренич Юлія Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Запорізький національний університет, Україна

Дранус Валентин Вікторович

доктор філософії, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Україна

Череп Алла Василівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Запорізький національний університет, Україна



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

№ 7 квітень 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:

Наукова установа

"Науково-дослідний центр сталого розвитку"

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 09.04.26 р.

Підписано до друку 09.04.26 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 38.6

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0904/1.

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/>).



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

№ 7 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Шулюк Б. С.

Стратегічні імперативи забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору в умовах воєнної турбулентності та післявоєнної модернізації 6

Міщук Є. В.

Вплив економічної невизначеності на організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням маркетингових підходів до послуг 14

Третяк А. М., Третяк В. М., Москаленко А. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О.

Проблеми та оцінка ефективності інституціональних механізмів раціоналізації землекористування 22

Бездущина Ю. С., Трачова Д. М., Нежид Ю. С., Панченко О. Д.

Обліково-контрольне забезпечення імпорتنих операцій та логістичних потоків у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств 32

Білецька І. М., Міщенко М. І., Король В. С., Мартин О. М.

Інституційні засади корпоративного управління та соціальної відповідальності промислових підприємств 42

Жибак М. М., Ярема А. В.

Сучасний стан ринкових відносин в агропромисловому комплексі Тернопільської області та визначення основних напрямів їх ефективного управління 50

Даценко Г. В., Майстер Л. А.

Методика фінансового обліку доходів від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств 57

Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В.

Концептуальні засади забезпечення стійкості критичної інфраструктури: закордонний досвід та напрями імплементації в Україні 64

Шеленко Д. І., Смушак М. В., Анікеєнко В. М., Ємець О. І., Івашків І. М.

Розвиток аграрної логістики у реалізації глобальних стратегій підприємництва: аспекти управління та регулювання 77

Пугачов М. І., Духницький Б. В., Сіліфонов Т. В.

Концептуальні основи виробництва агропродовольчої продукції в світі 86

Дєліні М. М., Алексеєва К. А., Перчук О. В.

Роль та напрями маркетингових досліджень в оцінці та формуванні інвестиційної привабливості підприємств України 94

Фатюха Н. Г., Зоря О. П., Лищенко О. Г., Болдуєв М. В., Гришунова Т. А.

Динаміка доходів місцевих бюджетів та значення місцевих податків у бюджетній системі України 100

Ложачевська О. М., Фесенко О. М., Шкарубо М. Є., Фоменков В. В.

Механізм реалізації соціально-економічних інструментів управління інноваційним підприємством 108

Орлова-Курилова О. В., Михайлов С. В., Пилипенко Д. О., Новосардов В. В.

Адаптивні Startup-стратегії управління цифровою конкурентоспроможністю підприємства 115

Гнатишин А. Б., Ханас В. А.

Стратегічне управління логістичними ризиками як чинник активізації інноваційних процесів сільськогосподарських підприємств в умовах війни 123

Скопенко Н. С., Павлюк С. Б.

Виклики на шляху впровадження проєктного підходу на підприємствах України 134

Кот О. В., Бутенко О. П., Проскурніна Н. В., Могилевський Р. О.

Експортний потенціал зернового сектору України в умовах геополітичних обмежень 143

Кирилук О. В.

Концептуальні засади формування цифрової екосистеми агротрейдингу 151

Біляк Ю. В.

Формування механізмів фінансового убезпечення в аграрному секторі економіки 158

Гаврик О. Ю., Свиноус Н. І., Любар Р. П.

Фермерські господарства у системі продовольчого забезпечення: управлінські та інформаційно-аналітичні аспекти 169



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

№ 7 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Миськів А. П.

Інноваційні інструменти бюджетного обліку в умовах реформування публічних фінансів 178

Лоскоріх Г. А., Перчі О. Ф., Шебештень Е. Г.

"Клуб білого бізнесу" як інструмент підвищення бюджетно-податкової дисципліни:
роль статусу добросовісного платника податків у функціонуванні підприємств України 187

Візіренко С. В., Капустян І. В., Кузнецова А. В.

Фінансова звітність як інструмент інформаційного забезпечення управлінських змін під час створення
та розвитку бізнес-проектів 195

Малиновський Ю. В., Стеблій О. І., Обернієнко О. М., Перожак Р. І., Скрипець Ю. П.

Управління знаннями у формуванні конкурентних переваг сучасного підприємства 202

Васильєв С. В., Муляр В. П.

Сучасні тенденції ринку аграрної продукції 208

Макаруч І. М., Яременко А. М., Грановська І. В., Васильєв М. К.

Управління публічними фінансами в Україні в умовах розвитку цифрових технологій 215

Малиновська Ю. Б., Сабат І. В., Климко В. І., Сидорчук Ю. І.

Формування та управління конкурентними перевагами підприємств: стратегічний аспект 223

Коноваленко Д. В., Кононенко І. М., Губанов О. В.

Ветеранський бізнес в умовах еколого-енергетичної невизначеності 229

Мартіянова М. П., Бондаренко Р. О.

Аналіз економічної резильєнтності пасік в умовах виробничої нестабільності 241

Бочарова Н. А., Бочаров О. Є., Хорошилов А. О., Строчиш Д. Є.

Корпоративна культура як фактор сталого розвитку та ефективності підприємства 249

Обчарук В. В.

Завдання та функції бухгалтерського обліку в управлінні підприємствами галузі птахівництва 259

Агафонов А. О.

Пруденційні нормативи як індикатори ефективності безпекоорієнтованого управління банками України 267

Головач С. І., Коляда М. В., Бобко С. О., Кожедуб Н. О.

Startup-механізм управління розвитком соціально-економічного потенціалу підприємства
в умовах динамічного бізнес-середовища 275

Озадовський Д. В.

Трансформація аграрного сектору економіки України в умовах воєнних викликів: структурний
та економічний аналіз 283

Рибак С. Ю.

Кадрова політика сільськогосподарських підприємств як інструмент ефективного управління персоналом 294

Хміль О. М.

Оцінка інвестиційного потенціалу аграрних підприємств України в умовах війни 301

Подзізей В. В.

Зелена економіка та цифровізація в умовах структурної трансформації національної економіки України 311

CONTENTS:

Shuliuk B.

STRATEGIC IMPERATIVES FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE AGRICULTURAL SECTOR AMID WARTIME TURMOIL AND POST-WAR MODERNIZATION 6

Mishchuk Ie.

THE IMPACT OF ECONOMIC UNCERTAINTY ON THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF LOCAL GOVERNMENT ACTIVITIES CONSIDERING MARKETING APPROACHES TO SERVICES 14

Tretiak A., Tretiak V., Moskalenko A., Priadka T., Kapinos N.

PROBLEMS AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF INSTITUTIONAL MECHANISMS OF LAND USE RATIONALIZATION 22

Bezduzhna Yu., Trachova D., Nezhyd Yu., Panchenko O.

ACCOUNTING AND CONTROL SUPPORT FOR IMPORT OPERATIONS AND LOGISTICS FLOWS IN THE SYSTEM OF MANAGING ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY 32

Biletska I., Mishchenko M., Korol V., Martyn O.

INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 42

Zhybak M., Yarema L.

THE CURRENT STATE OF MARKET RELATIONS IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE TERNOPIL REGION AND THE DEFINITION OF THE MAIN DIRECTIONS OF THEIR EFFECTIVE MANAGEMENT 50

Datsenko G., Maister L.

METHODOLOGY OF FINANCIAL ACCOUNTING OF INCOME FROM OPERATING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 57

Khaustova V., Trushkina N.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF CRITICAL INFRASTRUCTURE: FOREIGN EXPERIENCE AND DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE 64

Shelenko D., Smushak M., Anikeienko V., Yemets O., Ivashkiv I.

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LOGISTICS IN THE IMPLEMENTATION OF GLOBAL ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES: MANAGEMENT AND REGULATORY ASPECTS 77

Pugachov M., Dukhnytskyi B., Silifonov T.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF AGRI-FOOD PRODUCTION IN THE WORLD 86

Dielini M., Alekseieva K., Perchuk O.

THE ROLE AND DIRECTIONS OF MARKETING RESEARCH IN ASSESSING AND FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES 94

Fatiukha N., Zorya O., Lyshchenko O., Bolduiev M., Hryshunova T.

DYNAMICS OF LOCAL BUDGET REVENUES AND THE ROLE OF LOCAL TAXES IN THE BUDGETARY SYSTEM OF UKRAINE 100

Lozhachevska O., Fesenko O., Shkarubo M., Fomenkov V.

MECHANISM FOR IMPLEMENTING SOCIO-ECONOMIC TOOLS FOR MANAGING AN INNOVATIVE ENTERPRISE 108

Orlova-Kurilova O., Mykhailov S., Pylypenko D., Novasardov V.

ADAPTIVE STARTUP STRATEGIES FOR MANAGING THE DIGITAL COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE 115

Hnatyshyn L., Khanas V.

STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICAL RISKS AS A FACTOR IN ACTIVATING INNOVATION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN WARTIME 123

Skopenko N., Pavlyuk S.

CHALLENGES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH IN UKRAINIAN ENTERPRISES 134

Kot O., Butenko O., Proskurnina N., Mohylevskyi R.

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN TECHNOLOGY STARTUPS OF UKRAINE 143

Kyryliuk O.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FORMING A DIGITAL ECOSYSTEM OF AGRICULTURAL TRADING 151

Biliak Y.

FORMATION OF FINANCIAL SECURITY MECHANISMS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY 158

Havryk O., Svytnous N., Liubar R.

FARMS IN THE FOOD SUPPLY SYSTEM: MANAGERIAL AND INFORMATION-ANALYTICAL ASPECTS 169

CONTENTS:

<u>Mys'kiv L.</u> INNOVATIVE TOOLS OF BUDGET ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF PUBLIC FINANCE REFORM	178
<u>Loskorikh G., Perchi O., Shebeshten E.</u> THE "WHITE BUSINESS CLUB" AS A TOOL FOR STRENGTHENING BUDGETARY AND TAX DISCIPLINE: THE ROLE OF COMPLIANT TAXPAYER STATUS IN THE FUNCTIONING OF UKRAINIAN ENTERPRISES	187
<u>Vizirenko S., Kapustian I., Kuznetsova L.</u> FINANCIAL REPORTING AS AN INFORMATION TOOL FOR SUPPORTING MANAGERIAL CHANGES IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS PROJECTS	195
<u>Malynovskyi Y., Steblii O., Obernienko O., Perozhak R., Skrypets Y.</u> KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A MODERN ENTERPRISE	202
<u>Vasil'ev S., Muliar V.</u> CURRENT TRENDS IN THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET	208
<u>Makarchuk I., Yaremenko L., Hranovska I., Vasyliev M.</u> PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT	215
<u>Malynovska Y., Sabat I., Klymko V., Sydorchuk Y.</u> FORMATION AND MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES: A STRATEGIC PERSPECTIVE	223
<u>Konovalenko D., Kononenko I., Hubanov O.</u> VETERAN ENTREPRENEURSHIP UNDER CONDITIONS OF ECOLOGICAL AND ENERGY UNCERTAINTY	229
<u>Martianova M., Bondarenko R.</u> ANALYSIS OF THE ECONOMIC RESILIENCE OF APIARIES UNDER CONDITIONS OF PRODUCTION INSTABILITY	241
<u>Bocharova N., Bocharov O., Khoroshylov A., Stokolyst D.</u> CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC DRIVER OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE	249
<u>Ovcharuk V.</u> TASKS AND FUNCTIONS OF ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF POULTRY FARMING ENTERPRISES	259
<u>Ahafonov A.</u> PRUDENTIAL RATIOS AS INDICATORS OF THE EFFECTIVENESS OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF UKRAINIAN BANKS	267
<u>Holovach S., Koliada M., Bobko S., Kozhedub N.</u> STARTUP — A MECHANISM FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT	275
<u>Ozadovskyi D.</u> TRANSFORMATION OF THE AGRARIAN SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE FACE OF MILITARY CHALLENGES: STRUCTURAL AND ECONOMIC ANALYSIS	283
<u>Rybak S.</u> PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A TOOL FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	294
<u>Khmil O.</u> ASSESSMENT OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN WARTIME	301
<u>Podzizei V.</u> GREEN ECONOMY AND DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE	311

УДК 336:338.43

Б. С. Шулюк,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8692-1983>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.6

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

B. Shuliuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy, West Ukrainian National University

STRATEGIC IMPERATIVES FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE AGRICULTURAL SECTOR AMID WARTIME TURMOIL AND POST-WAR MODERNIZATION

У статті досліджено особливості формування фінансової стійкості аграрного сектору України. Проведено аналіз динаміки капітальних інвестицій у сфері сільського, лісового та рибного господарства, структури пасивів підприємств галузі та їх фінансових результатів. Визначено основні тенденції інвестиційної активності, зокрема суттєве скорочення інвестицій у період початку повномасштабної війни та поступове відновлення їх обсягів у наступні роки. Обґрунтовано, що руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних і експортних маршрутів, зростання транспортних та фінансових витрат, обмежений доступ до довгострокового кредитування і висока невизначеність економічного середовища суттєво впливають на фінансову стабільність аграрних підприємств. Встановлено домінування власного капіталу у структурі фінансових ресурсів та недостатню диверсифікацію інвестиційних потоків між підгалузями аграрного сектору. Доведено необхідність формування комплексної системи фінансової підтримки аграрної сфери, розвитку інституційних механізмів стимулювання інвестицій, удосконалення фінансової інфраструктури та впровадження ефективних інструментів управління ризиками.

This article examines the characteristics of the formation and maintenance of financial stability in Ukraine's agricultural sector amid military instability and the prospects for post-war economic modernization. It analyzes current trends in the sector's development, taking into account the impact of military risks, macroeconomic instability, and transformational processes in the national economy. Significant attention is devoted to analyzing the dynamics of capital investments in agriculture, forestry, and fisheries, which made it possible to identify the main trends in investment activity and reveal structural imbalances in the distribution of investment resources among the sub-sectors of the agricultural sector. It was found that the largest share of investments is consistently directed toward agriculture, while other subsectors are characterized by a significantly lower level of investment support.

The structure of liabilities of enterprises in the agricultural sector was examined, which made it possible to assess the ratio of equity to debt capital in the formation of the sector's financial resources. It was determined that, under conditions of military and economic instability, enterprises primarily rely on the use of their own financial resources, which contributes to the growth of financial autonomy but simultaneously limits the possibilities for implementing large-scale investment projects. The financial performance of enterprises in the agricultural sector was analyzed, revealing significant fluctuations in profitability indicators and the proportion of loss-making enterprises under the influence of crisis-related economic and military factors.

It has been established that the key factors undermining the financial stability of agricultural enterprises include the destruction of production infrastructure, disruptions to logistics and export routes, rising transportation costs, inflationary pressures, and limited access to long-term credit. Based on the analysis, strategic directions for strengthening the financial stability of the agricultural sector have been identified, including the creation of a multi-level system of financial support for the industry, the development of mechanisms for state guarantees and risk insurance, the expansion of access to investment resources, and the promotion of technological modernization. Implementing these proposed approaches will help improve the financial stability of the agricultural sector and create the conditions for its sustainable development during Ukraine's post-war recovery.

Ключові слова: фінансова стійкість, фінансові ресурси, аграрний сектор, інвестиції, фінансові результати підприємств, державна фінансова підтримка, кредитування, фінансове планування, фінансове регулювання, людський капітал.

Key words: financial stability, financial resources, agricultural sector, investments, corporate financial performance, government financial support, lending, financial planning, financial regulation, human capital.

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

В умовах воєнних, економічних та інституційних викликів фінансова стійкість аграрного сектору України набуває пріоритетного значення. Порушення виробничих зв'язків, обмеження доступу до фінансових ресурсів і зростання невизначеності господарського середовища актуалізують проблему забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває пошук ефективних механізмів формування та використання фінансових ресурсів, здатних підтримати безперервність виробництва та адаптацію галузі до кризових умов.

Проблематика фінансової стійкості аграрного сектору пов'язана з необхідністю вирішення важливих наукових і практичних завдань, зокрема удосконалення фінансового механізму розвитку галузі, підвищення ефективності державної підтримки та розширення доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас виникає потреба у розробці нових підходів до управління фінансовими ризиками, враховуючи специфіку воєнного стану та післявоєнного відновлення. Науковий інтерес зосереджується на формуванні комплексних моделей фінансового забезпечення, які поєднують інструменти державного регулювання та міжнародну фінансову допомогу.

Практичний аспект досліджуваної проблеми полягає у необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави, підтримки експор-

тного потенціалу та відновлення економічної активності сільських територій. Це вимагає формування стратегічних пріоритетів розвитку аграрного сектору, спрямованих на підвищення його фінансової спроможності, інвестиційної привабливості та стійкості до зовнішніх шоків. Відтак дослідження фінансової стійкості аграрного сектору має важливе значення як для розвитку економічної науки, так і для обґрунтування ефективної державної політики у сфері аграрної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед сучасних наукових досліджень вагоме місце займають праці, присвячені фінансовому забезпеченню аграрного сектору. Проблеми функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану розглядаються у працях Я. Коханюка, де акцентується увага на економічній стійкості та структурній модернізації галузі [3]. М. Негрей, А. Тараненко та І. Костенко аналізують сучасні виклики розвитку аграрної сфери та визначають перспективи її відновлення [7].

Окремі аспекти фінансової стійкості аграрних підприємств досліджують О. Радченко, Д. Стріховський та С. Леонтович, які обґрунтовують вплив воєнних факторів на фінансовий механізм галузі [8]. Д. Тітов і В. Олексієнко підкреслюють значення фінансового забезпечення для підтримання продовольчої безпеки держави [10]. Г. Кузьменко та А. Телендій акцентують увагу на наслідках руйнування виробничої інфраструктури та ролі державного

управління у відновленні аграрного сектору [5].

Питання адаптації аграрної економіки до умов нестабільності висвітлюють у роботах Д. Крисанов, О. Драган та К. Ткаченко, які визначають необхідність трансформації підходів до управління галуззю [4]. Л. Демиденко та Ю. Наконечна обґрунтовують важливість залучення міжнародної підтримки для зміцнення фінансової стійкості аграрного сектору [1].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи фінансової стійкості аграрного сектору в умовах воєнної турбулентності та післявоєнного відновлення, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у розкритті факторів, що визначають фінансову стійкість аграрних підприємств, оцінці їх фінансового стану та ресурсного потенціалу, а також у формулюванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління та стабілізації функціонування галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний сектор України в умовах війни функціонує в нестабільному середовищі, яке руйнує виробничу інфраструктуру та суттєво модифікує економічні, фінансові й соціальні процеси. В таких умовах ключовим фактором розвитку згаданого сектору є забезпечення фінансової стійкості підприємств, відновлення

продовольчої безпеки та підтримки національної економічної стабільності. Як зазначають науковці, "фінансове забезпечення аграрного сектору в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримання продовольчої безпеки країни та забезпечення доходів значної частини населення" [10, с. 2]. Війна не лише загострила існуючі структурні проблеми, але й виявила нові вразливості, що вимагають впровадження системних підходів до управління ризиками та стратегічного планування розвитку аграрного сектору. Водночас у наукових дослідженнях підкреслюється, що аграрний сектор України, попри воєнні виклики та структурні трансформації, залишається одним із ключових драйверів економічної стабільності та валютних надходжень держави [3, с. 183].

Крім того, сучасні трансформаційні процеси супроводжуються зростанням рівня нестабільності функціонування аграрної економіки. Як зазначають дослідники, "хаотичний розвиток став нині постійною характеристикою функціонування різних країн, системних утворень та економічних акторів" [4, с. 47], що зумовлює появу нових викликів для забезпечення стійкості агропродовольчого комплексу та потребує адаптації фінансових механізмів управління в умовах посилення економічної турбулентності.

Важливим індикатором стану та перспектив розвитку аграрного сектору є динаміка капітальних інвестицій. Вони відображають рівень довіри інвесторів, фінансову спроможність підприємств до модернізації виробництва та можливості відновлення інфраструктури. Відтак дані табл. 1 щодо обсягів капітальних

Таблиця 1. Динаміка обсягу капітальних інвестицій у сфері сільського, лісового та рибного господарства

№ п/п		Роки					
		2015	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг, млн грн	29310	50189	67993	49612	63849	79130
	частка в загальній сукупності, %	97,2	99,0	97,2	96,4	97,6	98,2
2.	Лісове господарство та лісозаготівлі, млн грн	789	460	1413	1463	1204	1329
	частка в загальній сукупності, %	2,6	0,9	2,0	2,8	1,8	1,6
3.	Рибне господарство, млн грн	56	31	544	364	379	129
	частка в загальній сукупності, %	0,2	0,1	0,8	0,7	0,6	0,2
4.	Всього, млн грн	30155	50680	69950	51439	65432	80588
	Загальна сукупність, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі джерела [2].

інвестицій у сфері сільського, лісового та рибного господарства демонструють загальні тенденції інвестиційної активності в галузі впродовж 2015—2024 років.

Аналіз наведених даних свідчить про загальну тенденцію зростання капітальних інвестицій у аграрному секторі України в довгостроковій перспективі. Так, у 2015 р. загальний обсяг інвестицій становив 30155 млн грн, у 2020 р. він зріс до 50680 млн грн, а у 2021 р. досяг 69950 млн грн. Проте у 2022 році, в умовах повномасштабної війни, відбулося суттєве скорочення інвестиційної активності — до 51439 млн грн. Зниження пояснюється воєнними ризиками та загальною економічною нестабільністю, оскільки повномасштабне вторгнення спричинило зростання невизначеності для інвесторів і призвело до відтермінування або скасування інвестиційних проєктів в аграрному секторі. У наступні роки спостерігається поступове відновлення інвестицій: у 2023 р. їх обсяг становив 65432 млн грн, а у 2024 р. зріс до 80588 млн грн, що є найвищим показником за досліджуваний період.

Найбільша частка інвестицій стабільно спрямовується у сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг. У 2015 р. вона становила 97,2%, у 2020 р. — 99,0%, у 2021 р. — 97,2%, у 2022 р. — 96,4%, у 2023 р. — 97,6%, а у 2024 р. — 98,2%. Це свідчить про домінуючу роль сільськогосподарського виробництва у структурі інвестицій галузі. Водночас така концентрація фінансових ресурсів вказує на недостатню диверсифікацію інвестиційних потоків між підгалузями аграрного сектору.

Інвестиції у лісове господарство та лісозаготівлі мають значно менші обсяги та характеризуються нестабільною динамікою. У 2015 р. вони становили 789 млн грн, у 2020 р. зменшилися до 460 млн грн, а у 2021 р. зросли до 1413 млн грн. У 2022 р. показник дещо збільшився до 1463 млн грн, проте у 2023 р. знизився до 1204 млн грн, а у 2024 р. становив 1329 млн грн. Частка цієї підгалузі у загальному обсязі інвестицій коливається від 0,9% до 2,8%, що свідчить про відносно обмежений інвестиційний потенціал лісового господарства.

Інвестиції у рибне господарство є найменшими серед усіх підгалузей. У 2015 р. їх обсяг становив 56 млн грн, у 2020 р. — 31 млн грн. У 2021 р. відбулося різке зростання до 544 млн грн, однак у 2022 р. показник знизився до 364 млн грн, у 2023 р. становив 379 млн грн, а у 2024 р. скоротився до 129 млн грн. Частка рибного господарства у загальній структурі інвес-

тицій не перевищує 0,8%, що свідчить про недостатній рівень інвестиційної привабливості цієї сфери.

Аналіз інвестиційної динаміки дозволяє визначити кілька ключових тенденцій і проблем. По-перше, воєнні умови спричинили різке падіння інвестицій у 2022 році та підвищили загальний рівень ризику для інвесторів. По-друге, структура капітальних вкладень залишається надмірно концентрованою у первинному сільськогосподарському виробництві, що обмежує розвиток інших підгалузей аграрної економіки. По-третє, нерівномірність інвестиційної активності у різні роки ускладнює довгострокове фінансове планування підприємств та реалізацію масштабних інвестиційних проєктів. У цих умовах важливим завданням державної політики є створення стабільного інвестиційного середовища, розширення доступу до фінансових ресурсів і стимулювання інвестицій у суміжні галузі, зокрема переробку, логістику та інноваційні технології в аграрному секторі.

Водночас зниження інвестиційної активності та зростання ризиків значною мірою зумовлені прямими наслідками воєнних дій, що призвели до суттєвих матеріальних втрат у аграрному секторі. Однією з головних проблем є фізичне руйнування виробничих активів та інфраструктури. Пошкодження техніки, елеваторів, складів, тваринницьких комплексів, водогосподарських і зрошувальних систем створює суттєвий інвестиційний розрив. Частина земельного фонду виявилася заміованою або окупованою, що призводить до обмеженого використання земель і необхідності додаткових витрат на розмінування, відновлення ґрунтового потенціалу та переміщення виробничих процесів у безпечніші регіони. Як підкреслюють Г. Кузьменко та А. Телендій, війна спричинила масштабні руйнування сільськогосподарських угідь, фермерських господарств, зерносховищ і транспортної інфраструктури, що значно ускладнило виробництво та транспортування аграрної продукції [5, с. 22].

Втрата цих активів і територій супроводжується збільшенням логістичних витрат, падінням обсягів виробництва та скороченням рентабельності господарств. Крім цього, спостерігається знецінення оборотного капіталу, що створює додаткове фінансове навантаження на підприємства та підвищує ризик дефіциту ліквідності. У таких умовах особливого значення набуває аналіз структури джерел фінансування діяльності аграрних підприємств, яка

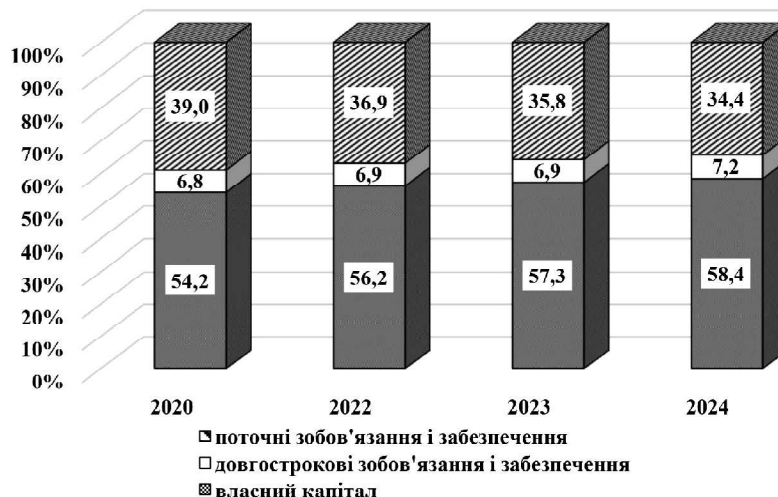


Рис. 1. Структура пасивів підприємств в сфері сільського, лісового та рибного господарства

Джерело: побудовано автором на основі джерела [9].

відображає рівень їх фінансової стійкості та залежність від залучених ресурсів (рис. 1).

Аналіз структури пасивів свідчить про домінування власного капіталу у формуванні фінансових ресурсів підприємств галузі. Його частка у 2020 році становила 54,2 %, у 2022 році зросла до 56,2 %, у 2023 році — до 57,3 %, а у 2024 році досягла 58,4 %. Поступове зростання питомої ваги власного капіталу свідчить про підвищення фінансової автономії підприємств та орієнтацію на використання внутрішніх джерел фінансування в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень протягом досліджуваного періоду залишається відносно низькою та характеризується незначними коливаннями. У 2020 році вона становила 6,8 %, у 2022 році — 6,9 %, у 2023 році

збереглася на рівні 6,9 %, а у 2024 році дещо зросла до 7,2 %. Така ситуація свідчить про обмежений доступ аграрних підприємств до довгострокових кредитних ресурсів, що стримує реалізацію масштабних інвестиційних проєктів та модернізацію виробництва.

Водночас частка поточних зобов'язань і забезпечень має тенденцію до поступового зниження. Якщо у 2020 році вона становила 39,0 %, то у 2022 році скоротилася до 36,9 %, у 2023 році — до 35,8 %, а у 2024 році — до 34,4 %. Зменшення питомої ваги короткострокових зобов'язань може свідчити про певне зниження боргового навантаження та більш обережну фінансову політику підприємств в умовах підвищених економічних ризиків.

Структура пасивів підприємств аграрного сектору характеризується поступовим зміцненням ролі власного капіталу

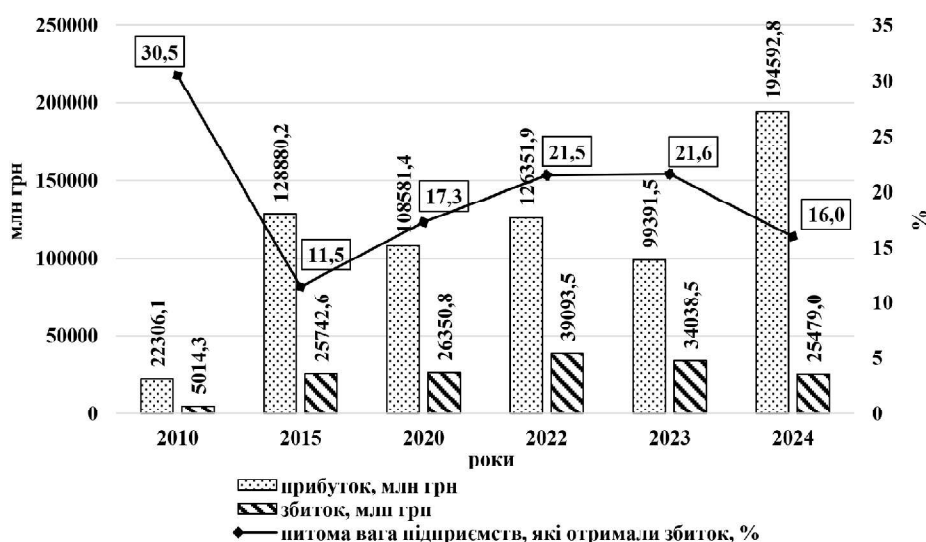


Рис. 2. Фінансові результати до оподаткування підприємств в сфері сільського, лісового та рибного господарства

Джерело: побудовано автором на основі джерела [9].

та одночасним скороченням частки поточних зобов'язань. Водночас низький рівень довгострокових фінансових ресурсів свідчить про потребу у розширенні можливостей довгострокового кредитування та інвестиційної підтримки розвитку галузі.

Окрім аналізу структури пасивів, важливим показником фінансового стану аграрних підприємств є їх прибутковість та рівень збитковості. Дані про фінансові результати підприємств за 2010—2024 рр. зображені на рис. 2.

Дані свідчать про значні коливання обсягів прибутку підприємств у різні роки, що відображає вплив економічної та воєнної нестабільності на фінансові результати галузі. Найбільший прибуток спостерігається у 2024 році — 194592,8 млн грн, що свідчить про відновлення ефективності господарювання після періоду воєнних втрат.

Збитки підприємств, хоча у 2024 році зменшилися порівняно з попереднім періодом, залишаються суттєвими, що підкреслює високий рівень ризиків для окремих суб'єктів господарювання. Питома вага збиткових підприємств коливається від 11,5 % у 2015 році до 21,6 % у 2023 році, демонструючи періоди посилення фінансової нестійкості на тлі кризових подій.

Таким чином, фінансові результати аграрних підприємств підтверджують, що, незважаючи на загальне відновлення та зростання прибутку у 2024 році, сектор залишається вразливим до зовнішніх шоків. Це підкреслює необхідність ефективного управління ризиками та державної підтримки для стабілізації фінансового стану підприємств.

Порушення традиційних експортних маршрутів ще більше загостило проблему фінансової нестабільності аграрних підприємств. Наразі ключові вітчизняні чорноморські порти змушені працювати в умовах підвищеної небезпеки та постійної загрози обстрілів, що перешкоджає повноцінному експорту аграрної продукції [6, с. 70]. Заблоковані морські шляхи, подорожчання транспортування та страхування вантажів, затримки у валютних надходженнях формують нерівномірні грошові потоки, що обмежує можливість своєчасного фінансування виробничих циклів. У зв'язку з цим, як зазначають Л. Демиденко та Ю. Наконечна, "очевидною стала необхідність залучення міжнародних організацій до гарантування безпеки експорту продуктів агропромислового комплексу" [1, с. 53].

Одночасне зростання витрат на обслуговування кредитів і обмежена доступність довгострокового фінансування стримують модернізацію та реалізацію інвестиційних проєктів. Волатильність валютного курсу та інфляційні коливання підвищують невизначеність фінансового планування, а недостатньо розвинене страхування воєнних ризиків і гарантійні механізми створюють додаткові бар'єри для залучення інвестицій. Фінансова криза в аграрному секторі України, спричинена війною, вимагає розробки достатніх фінансових ресурсів та ефективного управління фінансовими потоками [8, с. 50].

Сировинна орієнтація українського експорту додає сектору структурної вразливості. Низька частка переробки та обмежена інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості формують високу залежність від коливань світових цін і політичних ризиків на зовнішніх ринках. Демографічні втрати, трудова міграція та мобілізаційні процеси поглиблюють дефіцит кваліфікованих кадрів, що потребує додаткових інвестицій у автоматизацію та навчання персоналу, підвищуючи фінансове навантаження на підприємства.

У таких умовах пріоритети зміцнення фінансової стійкості формуються на основі комплексного підходу, який поєднує короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими стратегічними інвестиціями. Важливу роль відіграє розширення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів через програми пільгового кредитування, застосування державних гарантій, компенсацію відсоткових ставок та розвиток механізмів портфельного страхування кредитних ризиків. Науковці також підкреслюють необхідність розробки та впровадження комплексних заходів щодо створення нових робочих місць та розвитку соціальної інфраструктури сільських територій [7, с. 8], що сприятиме не лише економічному відновленню, а й соціальній стабільності у регіонах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З огляду на проведений аналіз, стратегічне забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору в умовах воєнної турбулентності та післявоєнної трансформації потребує впровадження комплексних інституційних та фінансово-економічних рішень, спрямованих на формування стабільного інвестиційного середовища та підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх ризиків.

Одним із ключових напрямів має стати формування багаторівневої системи фінансової підтримки аграрного сектору, що поєднуватиме інструменти державної політики, ресурси міжнародних фінансових інституцій та механізми приватного інвестування. Важливим елементом такої системи є створення ефективних інструментів гарантування інвестицій, здатних зменшити ризики вкладення капіталу в умовах воєнної нестабільності та стимулювати притік інвестиційних ресурсів у галузь. Варто зауважити, що інвестиційно привабливими для підприємницьких структур є саме ті проєкти,

які передбачають бюджетну підтримку [11, с. 41], оскільки така підтримка дає змогу покращити фінансування суспільно необхідних проєктів та зробити їх привабливими для здійснення інвестиційних вкладень суб'єктами підприємницької діяльності [12, с. 166].

Водночас пріоритетного значення набуває формування сучасної фінансової інфраструктури аграрного сектору, що передбачає розвиток спеціалізованих фінансових інститутів, інвестиційних платформ та інструментів довгострокового фінансування, орієнтованих на підтримку інноваційних і технологічних проєктів у сільському господарстві. Це сприятиме підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів і забезпеченню сталого економічного розвитку галузі.

Важливою передумовою зміцнення фінансової стійкості є також посилення інституційної спроможності держави у сфері регулювання аграрного ринку. Йдеться про вдосконалення механізмів стратегічного планування розвитку аграрного сектору, підвищення прозорості фінансових потоків, а також запровадження ефективних інструментів моніторингу та управління галузевими ризиками.

Окремого значення набуває розвиток людського капіталу та інноваційного потенціалу аграрної сфери. Підвищення рівня професійної підготовки кадрів, стимулювання наукових досліджень і впровадження результатів аграрної науки у виробництво створюватиме передумови для технологічного оновлення галузі та підвищення її конкурентоспроможності.

Отже, перспективами подальших розвідок у даному напрямі є вдосконалення багаторівневої системи фінансової підтримки аграрного сектору, розвиток сучасної інвестиційної та фінансової інфраструктури, підвищення інституційної спроможності держави у регулюванні аграрного ринку, стимулювання людського капіталу та інноваційного потенціалу галузі, а також моделювання сценаріїв післявоєнного відновлення для формування стійкої, конкурентоспроможної та технологічно оновленої моделі розвитку аграрної економіки України.

Публікацію підготовлено у рамках виконання Науково-дослідної роботи на тему: "Інформаційно-комунікаційні технології для підвищення продуктивності та залученості людського капіталу в агросфері" (державний реєстраційний номер 0125U000008).

Література:

1. Демиденко Л., Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 1 (222). С. 48—55.
2. Капітальні інвестиції. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/kapitalni-investytsiyi> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10 (292). С. 182—190.
4. Крисанов Д. Ф., Драган О. О., Ткаченко К. В. Аграрний сектор економіки України в умовах посилення турбулентності. Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 47—66.
5. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 5. С. 22—29.
6. Людвенко Д. В., Матвієнко А. П. Трансформація аграрного сектору України в умовах дії воєнного стану та перспективи його повоєнного відновлення. Агросвіт. 2025. № 22. С. 69—76.
7. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 12.03.2026).
8. Радченко О. Д., Стріховський Д. М., Леонтович С. П. Вплив воєнного стану на розвиток фінансового механізму аграрного сектору України. Економіка АПК. 2022. Vol. 29, № 5. С. 47—56.
9. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за редакцією А. В. Макаручука. Державна служба статистики України. 2024, 272 с.
10. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108> (дата звернення: 10.03.2026).
11. Шулюк Б. С. Дискусійні питання сутності фінансового інструментарію державно-приватного партнерства та проблеми його використання в Україні. Світ фінансів. 2022. Вип. 1 (70). С. 36—48.

12. Шулюк Б. С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 434 с.

References:

1. Demydenko, L. and Nakonechna, Yu. (2023), "Financial sustainability of the agricultural sector of Ukraine's economy under martial law", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1 (222), pp. 48—55.

2. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Capital investments", available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/kapitalni-investytsiyi> (Accessed 19 March 2026).

3. Kokhaniuk, Ya. (2025), "Agricultural sector of Ukraine during war and recovery: economic resilience and structural modernization", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 10 (292), pp. 182—190.

4. Krysanov, D. F. Dragan, O. O. and Tkachenko, K. V. (2022), "Agricultural sector of Ukraine under increasing turbulence", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 47—66.

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

6. Liudvenko, D. V. and Matviienko, A. P. (2025), "Transformation of the agricultural sector of Ukraine under martial law and prospects for post-war recovery", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 69—76.

7. Nehrei, M. V. Taranenko, A. A. and Kostenko, I. S. (2022), "Agricultural sector of Ukraine during war: problems and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (Accessed 12 March 2026).

8. Radchenko, O. D. Strikhovskiy, D. M. and Leontovych, S. P. (2022), "The impact of martial law on the development of the financial mechanism of the agricultural sector of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 29, no. 5, pp. 47—56.

9. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statistical Yearbook of Ukraine 2024*, 272 p.

10. Titov, D. and Oleksiienko, V. (2024), "Financial support of the agricultural sector of Ukraine under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 63, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108> (Accessed 10 March 2026).

11. Shuliuk, B. S. (2022), "Debatable issues of the essence of financial instruments of public-private partnership and problems of their use in Ukraine", *Svit finansiv*, vol. 1 (70), pp. 36—48.

12. Shuliuk, B. S. (2023), *Rozvytok finansovoho mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini* [Development of the financial mechanism of public-private partnership in Ukraine], ZUNU, Ternopil, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.03.26

Процеженовано / Revised: 31.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 33:352.07(043.2)(038.2):65

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування
та публічного управління, Криворізький національний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.14

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПОСЛУГ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

THE IMPACT OF ECONOMIC UNCERTAINTY ON THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT
OF LOCAL GOVERNMENT ACTIVITIES CONSIDERING MARKETING APPROACHES TO SERVICES

У статті розмежовано забезпечення функціонування самих органів місцевого самоврядування як управлінських інституцій та забезпечення діяльності громади. Показано, що організаційне забезпечення формує внутрішню структуру органів, розподіл повноважень, регламентацію процедур, кадрове забезпечення, інформаційно-аналітичну підтримку та координацію роботи підрозділів, тоді як економічне забезпечення спрямоване на підтримку поточної життєздатності через фінансування апарату, матеріально-технічне забезпечення та адміністративні витрати. Економічна невизначеність у вигляді коливань податкових надходжень, змін державних трансфертів та скорочення доходів громад безпосередньо впливає на планування бюджетних видатків, призводить до оптимізації адміністративних витрат, перегляду фонду оплати праці та уповільнення оновлення інфраструктури. Реакцією органів є зміни внутрішньої структури, створення робочих груп і оперативних штабів, посилення горизонтальної координації та цифровізація процесів для підвищення продуктивності і зниження витрат. Увагу приділено законодавчим та нормативним змінам в Україні 2022—2025 рр., які сприяють прозорості, адаптивності та правовому регулюванню бюджетних процесів в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано, що важливу роль набуває маркетинг персоналу, який дозволяє підтримувати мотивацію, підвищувати кваліфікацію, формувати кадровий резерв та забезпечувати безперервність управлінських процесів. Визначено, що інтеграція маркетингових підходів у організаційно-економічне забезпечення включає структурно-адміністративний, процесуальний та нормативно-правовий компоненти, а також фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси. Ураховано, що узгодження пропозиції публічних послуг із реальними потребами громади забезпечується через використання аналітики попиту, CRM-систем, електронних платформ та внутрішнього маркетингу, що дозволяє ефективно адаптувати діяльність ОМС до ресурсних обмежень в умовах економічної невизначеності.

The article distinguishes between the support of the functioning of local self-government bodies as administrative institutions and the provision of services and activities for the community. It demonstrates that organizational support shapes the internal structure of these bodies, the distribution of powers, procedural regulation, personnel provision, information and analytical support, and the coordination of departmental work, whereas economic support is aimed at maintaining operational viability through financing of the apparatus, material and technical resources, and administrative expenditures. Economic uncertainty, manifested in fluctuations of tax revenues, changes in state transfers, and reductions in community income, directly affects budget planning, leading to optimization of administrative costs, adjustment of the payroll fund, and delays in infrastructure renewal. The response of local authorities includes changes in internal structures, the creation of working groups and operational headquarters, strengthening of horizontal coordination, and digitalization of processes to increase productivity and reduce costs. Particular attention is given to legislative and regulatory changes in Ukraine during 2022—2025, which promote transparency, adaptability, and legal regulation of budgetary processes under conditions of economic instability. The study emphasizes the critical role of personnel marketing, which supports motivation, enhances professional qualifications, builds a talent pool, and ensures continuity in management processes. It is highlighted that integrating marketing approaches into organizational and economic support encompasses structural-administrative, procedural, and legal-regulatory components, as well as financial,



material-technical, personnel, and informational resources. Aligning the provision of public services with the actual needs of the community is achieved through the use of demand analytics, CRM systems, electronic platforms, and internal marketing, allowing local self-government bodies to effectively adapt their activities to resource constraints under conditions of economic uncertainty.

Ключові слова: економіка, маркетингові підходи, невизначеність, органи місцевого самоврядування, послуги.

Key words: economy, marketing approaches, uncertainty, local self-government bodies, services.

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

Під впливом зростаючої економічної невизначеності, яка вже вийшла за межі регіонального рівня, проблема організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (далі по тексту — ОМС) суттєво загострилася. Особливо помітною стала обмеженість традиційних, розрізнених підходів, згідно з якими забезпечення ресурсами розглядається окремо від оцінки результативності діяльності. В умовах невизначеності всі компоненти організаційно-економічного забезпечення переплітаються ще тісніше. Зокрема, неефективність організаційно-економічної бази безпосередньо знижує здатність органів реагувати на наслідки економічної нестабільності, тоді як недостатня орієнтація на результати обумовлює нераціональне використання обмежених ресурсів. Саме тому виникає об'єктивна потреба у формуванні єдиного підходу, який би поєднував одночасно забезпечувальний і результативний підходи. При цьому, особливого значення набуває впровадження маркетингових інструментів, які б дозволили ОМС краще розуміти потреби громади, адаптувати управлінські рішення до умов економічної невизначеності та сформувати цінність публічних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних дослідженнях з організаційно-економічного забезпечення діяльності ОМС превалюючим напрямом уваги науковців виступає результативний підхід. Він орієнтується на здатність генерувати конкретні результати розвитку громад, зокрема соціально-економічні ефекти, підвищення якості публічних послуг та рівня самодостатності територій [1]. Так, у праці Тищенко І. та Писаренка В. розкриваються організаційно-правові засади діяльності органів місцевої влади, при цьому

автори значну увагу приділяють структурним і функціональним аспектам [2]. У праці Бедрія Р. увагу сфокусовано на організаційно-правовому забезпеченні, що певною мірою нівелює економічний аспект [3]. У роботі Білуса Я. Ю. усунуто вищезгадану фрагментарність, підкреслюючи необхідність інтеграції різних компонентів у єдину систему [4]. Пилипенко Я. В., досліджуючи механізми забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування, акцентує увагу на здатності фінансових інструментів забезпечувати реальну автономію громад і стимулювати їх розвиток, а не тільки формально відповідати нормативно-правовим вимогам [5]. Праця Моргун В. В. також підводить до висновку, що ключовим критерієм якості фінансового забезпечення є його вплив на соціально-економічні результати розвитку територій, що відповідає логіці результативного підходу [6].

Тож, має місце домінування досліджень, спрямованих на вивчення як окремих компонентів організаційного та економічного забезпечення (правового, фінансового, інституційного, управлінського), так і їх сукупності, що складає результативний підхід до забезпечення діяльності ОМС. Разом із цим, мало уваги приділено саме забезпеченню діяльності безпосередньо ОМС та врахуванню у цьому процесі економічної невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні впливу економічної невизначеності на організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС з урахуванням маркетингових підходів до послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливо підкреслити, що організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС стосується не тільки надання послуг чи реалізації політик, а функціонування самих органів як управлінських інституцій, тобто їх апарату,

персоналу, інфраструктури, інформаційних систем та фінансових ресурсів, необхідних для здійснення владних повноважень. Такий підхід дозволяє чітко відокремити "забезпечення органу" від "забезпечення діяльності громади". Приклад організаційно-економічного забезпечення окремих органів наведено в табл. 1.

У процесі забезпечення діяльності самого органу місцевого самоврядування як інституції, пріоритетного значення набуває саме організаційне забезпечення, оскільки воно формує здатність органу виконувати покладені на нього функції. Загальновідомо, що до цей вид забезпечення включає побудову внутрішньої структури, розподіл повноважень, регламентацію процедур, кадрове забезпечення, налагодження діловодства, інформаційно-аналітичну підтримку та координацію роботи підрозділів. Своєю чергою, економічне забез-

печення зосереджується, переважно, на підтримці поточної життєздатності органу через фінансове утримання його апарату. Така підтримка включає оплату праці посадових осіб та іншого персоналу, фінансування адміністративних витрат, матеріально-технічне забезпечення, утримання приміщень й базової інфраструктури.

Економічна невизначеність, яка проявляється у скороченні податкових надходжень, непередбачуваних змінах у доходах та витратах бюджету, затримці державних трансфертів тощо безпосередньо впливає на організаційне та економічне забезпечення ОМС. На рівні економічного забезпечення вона ускладнює планування видатків на утримання апарату органу, що обумовлює необхідність скорочення адміністративних витрат, перегляд фонду оплати праці, зупинку оновлення техніки та матеріально-технічного забезпечення. Організацій-

не забезпечення реагує на економічну невизначеність через оптимізацію внутрішньої структури органу, об'єднання або перерозподіл функцій, посилення контролю за виконанням завдань. При цьому, зростає значення цифровізації та оптимізації робочих процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Адже відомо, що ефективна організація праці здатна компенсувати нестачу фінансових ресурсів.

У періоди економічної нестабільності класична ієрархічна структура ради або виконкому може виявитися недостатньо гнучкою, оскільки довгі процедури погодження рішень ускладнюють оперативне реагування на нагальні потреби громади. Зокрема, при зменшенні надходжень місцевих податків, коливанні державних субвенцій, повільне ухвалення рішень щодо перерозподілу бюджету може призвести до затримки соціальних виплат чи ремонту інфраструктури. Тому для зниження негативного впливу невизначеності, ОМС можуть змінювати власну адміністративну структуру. Для цього створюються спеціальні робочі групи, оперативні штаби, які наділяються повноваженнями ухвалювати рішення щодо розподілу бюджетних коштів, закупівель та соціальних програм без тривалого погодження.

Відомо, що в період воєнного стану в Україні та нестабільної економіки

Таблиця 1. Систематизація організаційно-економічного забезпечення окремих ОМС

Орган	Організаційне забезпечення органу	Економічне забезпечення органу
Місцева рада	Формування апарату ради; організація роботи сесій і комісій; регламент діяльності; інформаційно-аналітична підтримка депутатів	Фінансування апарату ради (заробітна плата, утримання); витрати на проведення сесій; матеріально-технічне забезпечення; бюджет на депутатську діяльність
Виконавчий комітет місцевої ради	Формування структури виконавчих органів; розподіл повноважень між підрозділами; кадрове забезпечення; діловодство та контроль виконання рішень	Фінансування апарату виконкому; витрати на утримання виконавчих органів; забезпечення адміністративної діяльності; ресурси на управлінські процеси
Міський голова	Формування патронатної служби; організація роботи приймальні; координація підрозділів; забезпечення комунікацій	Оплата праці та утримання апарату; витрати на представницькі функції; забезпечення службового транспорту, зв'язку
Департамент фінансів місцевої ради	Організація роботи фінансового органу; кадрове забезпечення; інформаційні системи обліку; внутрішній контроль	Фінансування утримання департаменту; витрати на програмне забезпечення; забезпечення аналітичної діяльності
Департамент житлово-комунального господарства	Формування управлінської структури; координація підпорядкованих служб; технічне та інженерне забезпечення діяльності органу	Бюджет на утримання апарату департаменту; фінансування управлінських функцій; витрати на моніторинг і контроль
Центр надання адміністративних послуг	Організація фронт-офісу; стандарти обслуговування; кадрове забезпечення адміністраторів; IT-інфраструктура	Фінансування персоналу; витрати на утримання приміщень і техніки; інвестиції в цифрові сервіси
Департамент соціального захисту населення	Організація роботи структурних підрозділів; ведення реєстрів; кадрове забезпечення; адміністрування процесів	Фінансування утримання органу; витрати на інформаційні системи; забезпечення функціонування програм

Джерело: систематизовано автором.

ОМС суттєво змінили підходи бюджетного адміністрування. За 2022—2024 рр., видатки територіальних громад суттєво зросли, але при цьому фактичне виконання бюджету було нижчим, ніж заплановане. При цьому, частину дефіциту громад покривали вільні залишки бюджетних коштів, накопичені у попередні періоди. Така зміна механізмів управління бюджетом (перерозподіл, використання резервів) прямо пов'язана з економічною невизначеністю і зміною фінансової бази місцевого самоврядування [7]. Виконкоми і військово цивільні адміністрації отримали право вносити зміни до місцевих бюджетів і перерозподіляти кошти без погодження з сесіями місцевих рад за певних умов [8]. Крім того, згідно даних за 2024 р. після скорочення надходжень ПДФО, задля зменшення негативного ефекту на бюджет, адміністраціям довелося переглядати підходи до планування, процесів адміністрування податків і взаємодії з платниками [9].

Примітно, що у відповідь на невизначену економічну ситуацію, муніципальні адміністрації змінюють не лише процедури, але й внутрішню структуру управління ресурсами. Зокрема в муніципалітетах Канади (приклад провінції Квебек) у період економічної невизначеності, при зростанні будівельних витрат, уповільненні зростання ВВП та підвищення витрат на кредити, адміністрації місцевих органів влади змушені були змінювати бюджетні пріоритети, реорганізовувати підрозділи фінансового контролю, а також розглядати нові фінансові інструменти для забезпечення стабільності, зосереджуючись на стратегічному плануванні та диверсифікації джерел доходів [10].

Економічна невизначеність також стимулює перерозподіл повноважень всередині ОМС. У ситуації, коли центральне керівництво не встигає своєчасно ухвалювати рішення, виникає потреба делегувати повноваження керівникам структурних підрозділів. Наприклад, керівники фінансових управлінь чи відділів ЖКГ можуть самостійно приймати рішення щодо невідкладних витрат, закупівель та оптимізації ресурсів для забезпечення безперервності надання послуг населенню. Крім того, економічна невизначеність підвищує значення горизонтальної координації між різними підрозділами ОМС. У стабільних умовах інформація зазвичай проходить вертикально: від керівництва до структурних підрозділів. У кризових умовах ефективнішим стає об'єднання представників фінансового, юридичного, соціального, інфраструктурного та інших блоків у

тимчасові робочі групи, які можуть ухвалювати комплексні рішення швидко й узгоджено.

Економічна невизначеність суттєво впливає і на процесуальний компонент забезпечення діяльності ОМС. У першу чергу, значно ускладнюється процес бюджетного планування і прогнозування доходів та видатків місцевих бюджетів. Підготовка проєктів бюджету на 2024 р. в Україні починалася в умовах воєнного стану та невідомості щодо подальших макроекономічних параметрів: доходи, зокрема ПДФО, були знижені, і Міністерство фінансів України зробив застереження про зміни у прогнозних показниках протягом року. Окреслена невизначеність стала передумовою для сценарного бюджетування. У зв'язку з цим, процес формування бюджету став ітеративним, із залученням додаткових погоджувальних та оцінок ризиків [11].

Ускладнився також процес взаємодії між підрозділами та громадськістю під час ухвалення бюджетних рішень. При великій кількості змін в доходах і видатках бюджетні комісії та профільні управління повинні частіше проводити міжсекторні засідання, обговорювати сценарії ризиків та оперативно погоджувати зміни.

Для зменшення залежності доходів від зовнішніх макророзвитків, ОМС почали впроваджувати нові процеси оцінювання бази оподаткування (зокрема, більш реалістично оцінювати вартість землі, інвентаризувати об'єкти тощо) та оптимізовувати адміністративні процедури збору податків. Такий підхід дозволяє підвищити передбачуваність надходжень і зменшити ризики невиконання бюджету [12].

Очевидно, що поряд із вищеописаними змінами, законодавчі вимоги та правові рамки також повинні адаптуватися до нестабільних економічних умов та нових адміністративних реалій. Так, у відповідь на потребу посилення прозорості діяльності ОМС Верховна Рада ухвалила Закон України № 3590 ІХ від 22.02.2024 р. "Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування". Завдяки йому розширено нормативні правові вимоги до процедур проведення сесій рад, порядку денного, обов'язкового використання державної мови на пленарних засіданнях та трансляції сесій в реальному часі для підвищення відкритості та контролю діяльності місцевої влади. Законом створено нові правові зобов'язання, що мають мінімізувати ризики непрозорого чи неконтрольованого використання обмежених ресурсів у кризових умовах бюджету громад [13]. У 2025 р. був ухвалений та опублікований нормативний акт (№ 4677 ІХ), який спрямова-

ний на гарантування того, що нормативні акти громад відповідатимуть законодавству та не призведуть до економічних втрат чи порушення прав громадян [14]. За умов економічної невизначеності положення Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", які прямо унормовують формування доходів місцевого бюджету на основі законодавства про державний бюджет та Бюджетного кодексу, а також гарантують самостійність бюджету територіальної громади, набувають особливого значення. Адже вони потребують чіткої правової регламентації переліку джерел доходів та меж повноважень у формуванні видаткової частини бюджету в межах правового поля [15]. Важливо відмітити й законодавчі зміни щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування (Закон України № 3703 ІХ від 09.05.2024 р.), які розширили правові механізми участі громадян у прийнятті рішень ОМС. У період економічної невизначеності ці зміни спрямовані на те, щоб територіальні громади могли брати активнішу участь у бюджетних процесах, громадських слуханнях чи громадських консультаціях, що посилює правове забезпечення прозорого використання ресурсів та зменшує ризики соціальних конфліктів [16].

Невизначеність у макроекономічному середовищі, зміни в державній фінансовій політиці, коливання доходів громад змушують ОМС постійно адаптувати стратегії економічного забезпечення.

Так, у 2023—2024 рр. у багатьох громадах України для уникнення перевитрат у зв'язку із нестабільністю надходжень до місцевих бюджетів, коригувалися графіки соціальних виплат і витрат на інфраструктурні проекти [14].

Нестабільність економіки змушує громади шукати додаткові джерела доходів і економити на витратах. Позитивним досвідом є впровадження механізмів електронних платежів та адміністрування місцевих податків у режимі реального часу, що дозволяє швидше реагувати на зміни в надходженнях та уникати дефіциту. Розповсюдженими є практики тимчасового скорочення адміністративних видатків, відтермінування капітальних витрат та залучення грантів міжнародних організацій для фінансування критичних проектів.

Не рідкими є випадки, коли громади змушені переглядати штатні структури та чисельність персоналу. Для оптимізації витрат може бути впроваджене тимчасове скорочення адміністративних посад, запровадження сумісництва або гнучких графіків роботи. У практиці українських громад у 2023—2024 рр. спостерігалися випадки, коли кадрові рішення приймалися з урахуванням можливих змін надходжень до бюд-

жету та пріоритетів видатків, щоб уникнути зриву соціальних програм [14]. Крім того, економічна невизначеність підвищує потребу у підвищенні кваліфікації та гнучкості персоналу. Працівники ОМС повинні швидко опановувати нові процедури бюджетного планування, електронного адміністрування податків, управління ризиками та роботи з громадськістю. Важливими є і цифрові навички, оскільки впроваджуються онлайн-системи контролю виконання бюджету, електронні платформи для податкових та адміністративних послуг, а також регулярний обмін інформацією між структурними підрозділами ради та з громадськістю. Зокрема, платформа "Відкритий бюджет" дозволяє відслідковувати реальне виконання доходів і видатків, а також планувати перерозподіл коштів у разі змін макроекономічної ситуації [17].

Відтак кадрове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими економічного забезпечення діяльності ОМС, оскільки ефективність використання фінансово-економічних ресурсів безпосередньо залежить від компетентності персоналу та якості інформації, на основі якої ухвалюються рішення.

Нестабільність економіки обумовлює для ОМС пріоритетність нематеріальних стимулів: можливості професійного розвитку, соціальну значущість діяльності, стабільність зайнятості та організаційну культуру. Тому важливого значення набуває маркетинг персоналу в діяльності ОМС, завдяки якому формується ціннісна пропозиція роботодавця, яка певним чином здатна компенсувати відносно нижчий рівень оплати праці порівняно з приватним сектором. Крім того, застосування маркетингових інструментів у сфері управління персоналом сприяє підвищенню прозорості та відкритості ОМС. Зокрема, комунікаційні стратегії, орієнтовані на цільові групи потенційних працівників (молодь, фахівці з ІТ, управлінці), дозволяють формувати позитивний бренд роботодавця та залучати висококваліфіковані кадри навіть в умовах ресурсних обмежень. Важливим аспектом є також зниження ризиків кадрової нестабільності, які в умовах економічних криз можуть призводити до втрати інституційної пам'яті та зниження ефективності функціонування органів влади. Завдяки маркетинговим підходам стає можливим формування кадрового резерву, планування кар'єрних траєкторій та розвиток ключових компетенцій, що забезпечує безперервність управлінських процесів. Окрім маркетингу персоналу, доцільно застосовувати й інші інструменти, на що наголошується у працях науковців [18]; [19]; [20] та інших.

Таблиця 2. Інтеграція маркетингових підходів в організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування

Компонент забезпечення	Складові компоненти	Маркетинговий підхід
Організаційне забезпечення		
Структурно-адміністративний компонент	Організаційна побудова, розподіл функцій, вертикаль управління	Сегментація населення за потребами послуг; формування підрозділів за типами послуг; пріоритизація ресурсів під конкретні групи отримувачів
Процесуальний компонент	Регламентация процедур, алгоритми прийняття рішень тощо	Використання шляху отримувача послуг для оптимізації процесів; маркетингові комунікації між підрозділами; оповіщення громадян про послуги
Нормативно-правовий компонент	Застосування законів, регламентів, положень, інструкцій тощо	Аналіз впливу нормативно-правової бази на потреби громадян; створення інформаційних кампаній і освітніх програм
Економічне забезпечення		
Фінансові ресурси	Бюджет, податки, гранти, інвестиції	Планування бюджету на основі маркетингових досліджень; демонстрація ефективності для залучення партнерських ресурсів; прогнозування попиту на послуги
Матеріально-технічні ресурси	Будівлі, обладнання, інформаційні системи тощо	Пріоритизація ресурсів через аналіз попиту; планування ремонтів та закупівель за маркетинговими пріоритетами
Кадрове забезпечення	Персонал, мотивація, компетенції та компетентності	Оцінка компетенцій та компетентностей працівників за потребами громадян; внутрішній маркетинг персоналу для мотивації працівників та формування культури орієнтації на користувача
Інформаційне забезпечення	Системи збору, обробки та аналізу даних, CRM-системи	Опитування громадян, аналітика попиту; інтеграція електронного урядування з маркетинговими інструментами; оцінка задоволеності отримувачів послуг

Джерело: систематизовано автором.

Систематизація маркетингових підходів в організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС представлена в табл. 2.

Організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС з урахуванням маркетингових підходів до надання послуг доцільно розглядати як цілісну систему управлінських, фінансово-економічних та інституційних інструментів, спрямованих на узгодження пропозиції публічних послуг із реальними потребами територіальної громади в умовах ресурсних обмежень і високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Показано, що організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС охоплює не лише процеси надання послуг, а й забезпечення функціонування самих органів як управлінських інституцій, включаючи їх структуру, персонал, ресурси та інфраструктуру, що дозволяє чітко розмежувати забезпечення органу та забезпечення розвитку громади.

Виявлено, що в умовах економічної нестабільності відбувається трансформація як організаційних, так і економічних механізмів діяльності ОМС, що проявляється в оптимізації структур, підвищенні гнучкості управління, зміні підходів до бюджетного планування, делегуванні повноважень та посиленні міжсекторальної координації.

Ураховано, що економічна невизначеність істотно впливає на параметри функціонування ОМС, посилюючи ризики розбалансування доходів і видатків місцевих бюджетів, знижуючи передбачуваність фінансових потоків та ускладнюючи довгострокове планування, що породжує необхідність переходу до адаптивних моделей управління ресурсами, зокрема сценарного бюджетування, диверсифікації джерел доходів, підвищення ефективності податкового адміністрування та пріоритизації видатків.

Ураховано, що в сучасних умовах функціонування ОМС трансформується від адміністративно-розподільчої моделі до сервісно-орієнтованої, при якій об'єктом управління стає не лише процес надання послуг, а й цінність, яку отримує мешканець громади або суб'єкт господарювання.

Саме тому маркетинговий підхід інтегрується в організаційно-економічне забезпечення як механізм підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів і як інструмент підвищення якості публічних послуг.

Запропоновано організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС з урахуванням маркетингових підходів до надання послуг розглядати як цілісну систему управлінських, фінансово-економічних та інституційних інструментів, спрямованих на узгодження пропозиції публічних послуг із реальними потребами територіальної громади в умовах ресурсних обмежень і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Напрямок подальших досліджень є встановлення взаємозв'язку між економічною невизначеністю та ефективністю управління публічними послугами, зокрема шляхом оцінки впливу маркетингових стратегій на оптимізацію ресурсів ОМС.

Література:

1. Інститут громадянського суспільства. Інституційне забезпечення місцевого економічного розвитку у громаді. 2025. URL: <https://www.csi.org.ua/books/instytucyjne-zabezpechennya-misczevogo-ekonomichnogo-rozvytku-u-gromadi/>
2. Tyshchenko I., Pysarenko V. Organizational and legal principles of activity of local authorities. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2021. Vol. 19. Pp. 87—93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.87>
3. Бедрій Р. Поняття економічної основи місцевого самоврядування та її організаційно-правове забезпечення в умовах війни в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Том 1. № 75. С. 59—64. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.9>
4. Білоус Я. Ю. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад України. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10052>
5. Пилипенко Я. В. Механізм забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 243—250. URL: https://pdu-journal.kpu-zp.ua/archive/1_2021/38.pdf
6. Моргун В. В. Удосконалення фінансової основи місцевого самоврядування в контексті децентралізації, реалізації бюджетної та податкової політики держави. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2020. № 1 (19). С. 25—32. URL: <https://doi.org/10.33270/04201901.25>
7. Рахункова палата. Стан місцевих бюджетів після повномасштабного вторгнення: що показав перший аналіз, проведений Рахунковою палатою. 2025. URL: https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2895&utm_source=chatgpt.com
8. Возняк, Г. В., Коваль, В. М. Витрати місцевих бюджетів через призму війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 2. С. 9—14. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-2>
9. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Портал Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>
10. Brosseau J.-P. The Shadow of Economic Uncertainties over 2026 Municipal Budgets. Raymond Chabot Grant Thornton. URL: <https://www.rcgt.com/en/insights/expert-advice/municipal-budgets-shadow-economic-uncertainties>
11. USAID. Особливості складання проєктів місцевих бюджетів на 2024 рік. 2023. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1313/Експертний_опис_Особливості_планування_бюджету_2024_ред.pdf
12. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування: поточний стан та проблеми. Центр політико-правових реформ. 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18432>
13. Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування. Закон України № 3590-IX від 22.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3590-20>
14. Дерезь В., Бовш О. Закон про забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування ухвалено. Реформа завершена? Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/20316>
15. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97 — ВР від 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр/ed20260207>
16. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування. Закон України № 3703-IX від 09.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3703-20>
17. Відкритий бюджет: офіційний сайт. 2026. URL: <https://openbudget.gov.ua>
18. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетингової концепції в діяльність органів публічного управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 83—89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf
19. Шатун В. Т., Зосімова І. О. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація. *Наукові праці Чорноморського державного ун-ту ім. П. Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. Серія: Державне управління. 2016. Т. 267. Вип. 255. С. 181—187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_30
20. Гавриш-Мусафір А. О. Маркетинг органів публічної влади як механізм підвищення рівня життя населення. *Young Scientist*. 2016. № 8 (35). С. 221—225. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf>

References:

1. Instytut hromadians'koho suspil'stva (2025), "Institutional support for local economic development in the community", available at: <https://>



www.csi.org.ua/books/instytucyjne-zabezpechennya-misczevogo-ekonomichnogo-rozvytku-u-gromadi/ (Accessed 20 March 2026).

2. Tyshchenko, I. and Pysarenko, V. (2021), "Organizational and legal principles of activity of local authorities", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 87—93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.87> (Accessed 20 March 2026).

3. Bedrij, R. (2023), "The concept of the economic basis of local self-government and its organizational and legal support in the conditions of war in Ukraine", *Naukovy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 1, no. 75 S.59—64. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.9>

4. Bilous, Y. (2022), "Theoretical aspects of organizational and economic support of development of territorial communities of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10052> (Accessed 20 March 2026).

5. Pylypenko, Ya. V. (2021), "Mechanism for ensuring financial independence of local self-government", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 243—250, available at: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/38.pdf (Accessed 20 March 2026).

6. Morhun, V. V. (2020), "Improving the financial basis of local self-government in the context of decentralization, implementation of the state's budgetary and tax policy", *Yurydychny chasopys Natsional'noi akademii vnutrishnikh sprav*, vol. 1 (19), pp. 25—32. <https://doi.org/10.33270/04201901.25>

7. Rakhunkova palata (2025), "The state of local budgets after a full-scale invasion: what the first analysis conducted by the Accounting Chamber showed", available at: https://rp.gov.ua/Press-Center/News/?id=2895&utm_source=chatgpt.com (Accessed 20 March 2026).

8. Vozniak, H. V. and Koval', V. M. (2022), "Local budget expenditures through the prism of war. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 2, pp. 9—14. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-2>

9. Detsentralizatsiia (2025), "Analysis of the implementation of local budgets for 2024", available at: <https://decentralization.ua/news/19387> (Accessed 20 March 2026).

10. Brosseau J.-P. (2026), "The Shadow of Economic Uncertainties over 2026 Municipal Budgets", available at: <https://www.rcgt.com/en/insights/expert-advice/municipal-budgets-shadow-economic-uncertainties> (Accessed 20 March 2026).

11. USAID (2023), "Features of drafting local budgets for 2024", available at: <https://decentra->

[lization.ua/uploads/attachment/document/1313/Ekspertnyy_opys_Osoblyvosti_planuvannia_biudzhetu_2024_red.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1313/Ekspertnyy_opys_Osoblyvosti_planuvannia_biudzhetu_2024_red.pdf) (Accessed 20 March 2026).

12. Decentralization Portal (2024), "Administration of local taxes and fees by local self-government bodies", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/18432> (Accessed 20 March 2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" to Ensure Transparency of Local Self-Government", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3590-20> (Accessed 20 March 2026).

14. Derets', V. and Bovsh, O. (2025), "The Law on Ensuring Legality and Transparency in the Activities of Local Self-Government Bodies has been adopted. Is the Reform Complete?", available at: <https://decentralization.ua/news/20316> (Accessed 20 March 2026).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr/ed20260207> (Accessed 20 March 2026).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding people's power at the level of local self-government", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3703-20> (Accessed 20 March 2026).

17. Open Budget (2026), "State web portal of the budget for citizens", available at: <https://openbudget.gov.ua> (Accessed 20 March 2026).

18. Dejneha, O. V. and Dejneha, I. O. (2021), "Implementation of the marketing concept in the activities of public administration bodies", *Infrastruktura rynku*, vol. 52, pp. 83—89, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf (Accessed 20 March 2026).

19. Shatun, V., and Zosimova, I. (2016), "Marketing in public administration: essence, specificity, classification", *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia*, vol. 267(255), pp. 181-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_30

20. Havrysh-Musafir, A. O. (2016), "Marketing of public authorities as a mechanism for improving the standard of living of the population", *Young Scientist*, vol. 8 (35), pp. 221—225, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Проце́нзовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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>

А. М. Москаленко,

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

Інститут сільськогосподарської мікробіології та агропромислового виробництва

Національної академії аграрних наук України,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-6862>

Т. М. Прядка,

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

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

Н. О. Капінос,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.22

ПРОБЛЕМИ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

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

A. Moskalenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAAS, The Institute of Agricultural Microbiology and Agroindustrial Manufacture of the NAAS of Ukraine

T. Priadka,

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

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

PROBLEMS AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF INSTITUTIONAL MECHANISMS OF LAND USE RATIONALIZATION

У статті з'ясовано, що в результаті оцінки існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України у галузі земельних відносин та у галузі використання і охорони земель щодо поведінки з реалізації інституціональних механізмів, що стан забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів є відповідно незадовільним (реалізовано тільки 48% функцій) та кризовий (реалізовано тільки 25% функцій). Таким чином, інституціональні механізми раціоналізації використання і охорони земель на

рівні центрального органу Держгеокадастру України не працюють, а щодо регулювання земельних відносин перебувають в незадовільному стані. Відповідно, зроблено висновок, що формування ефективних інституціональних механізмів трансформації систем землекористування і землепорядкування є складним багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування специфіки раціоналізації землекористування.

The article substantiates that the main components of institutional mechanisms for rational land use are: 1) institutions (bodies): a set of institutions, organizations that perform specific functions (for example, the State Geocadastr system of Ukraine, executive bodies of territorial communities, etc.); 2) regulatory and legal framework: laws, land planning and urban planning regulations, by-laws that determine the rules of the game; 3) informal rules: traditions, habits, social norms and cultural scenarios of behavior of land users, land managers, ecologists, etc. For an integrated assessment of the impact of the level of implementation of functions (tasks) of the State Geocadastr system of Ukraine on the rationalization of land use, a five-point scale for assessing the implementation of institutional functions has been developed. As a result of the assessment of the current level of implementation of the management functions of the central body of the State Geocadastr of Ukraine in the field of land relations regarding the conduct of the implementation of institutional mechanisms, it was found that the state of ensuring the implementation of legislative and regulatory acts is unsatisfactory (only 48% of functions have been implemented). At the same time, the analysis of the data assessing the current level of implementation of the management functions of the central body of the State Geocadastr of Ukraine in the field of land use and protection regarding the conduct of the implementation of institutional mechanisms, the state of ensuring the implementation of legislative and regulatory acts, is determined as critical (only 25% of functions have been implemented). Thus, the institutional mechanisms for rationalizing the use and protection of land at the level of the central body of the State Geocadastr of Ukraine do not work, and with regard to the regulation of land relations, they are in an unsatisfactory state. Assessment of the current level of implementation of management functions of regional bodies of the State Geocadastr of Ukraine in the field of land relations in terms of behavior in the implementation of institutional mechanisms showed that the state of ensuring the implementation of legislative and regulatory acts is unsatisfactory (only 46% of functions have been implemented). At the same time, analysis of data assessment of the current level of implementation of management functions of regional bodies of the State Geocadastr of Ukraine in the field of land use and protection in terms of behavior in the implementation of institutional mechanisms shows that the state of ensuring the implementation of legislative and regulatory acts is also unsatisfactory (only 30% of functions have been implemented). Therefore, institutional mechanisms for rationalizing land use and protection at the level of regional bodies of the State Geocadastr of Ukraine also do not work, and in terms of regulating land relations are also in an unsatisfactory state. Accordingly, it is concluded that the formation of effective institutional mechanisms for the transformation of land use and land planning systems is a complex multi-faceted process that requires an integrated approach and taking into account the specifics of land use rationalization.

Ключові слова: інституціональні механізми, раціональне землекористування, інституціональні функції Держгеокадастру України, оцінка рівня ефективності

Key words: institutional mechanisms, rational land use, institutional functions of the State Geocadastr of Ukraine, assessment of the level of efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перехід до сталого типу економічного розвитку, екологізація економіки землекористування неможливі без дієвих інституціональних механізмів, метою яких є реалізація державної земельно-екологічної політики, узгодження економічних та екологічних інтересів суспільного виробництва. Інституціональні механізми регулювання землекористування є системою форм і методів організації та регулювання процесів землекористування.

За дослідженнями українських вчених, стан існуючого інституціонального забезпечення системи управління земельними ресурсами та землекористування в Україні, оцінюються як незадовільний [1, 2]. Так, стан інституціонального забезпечення у галузі земельних відносин із 2013 р. до 2021 р. змінився із 54% до 55% та оцінюється експертами як недостатньо задовільний. Стан інституціонального забезпечення у галузі використання та охорони земель із 2013 р.

до 2021 р. змінився із 43% до 40% та оцінюється експертами як незадовільний. Значно гірша ситуація щодо механізмів реалізації земельної політики. Тут зміни відбулися з 2013 р. по 2021 р. із 26% до 19% і стан оцінюється експертами як незадовільний. Проте, стан інституціонального забезпечення регулювання земельних відносин змінився з 2013 р. по 2021 р. із 37% до 59% і оцінюється як недостатньо задовільний. Стан інституціонального забезпечення щодо механізмів реалізації організації використання та охорони земель з 2013 р. по 2021 р змінився. із 33% до 36% та оцінюється як незадовільний.

Таким чином, по суті інституціональні механізми у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель не працювали.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оприлюднення стратегічних проблем інституціональних механізмів раціоналізації землекористування та оцінки ефективності рівня їх реалізації через функції системи Держгеокадастру України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до новітнього інституціонально-поведінкового підходу, яскравим представником якого в Україні є А.М. Третяк та В.М. Третяк, у складі інституціональної економічної теорії виділяються три компоненти: 1) формальні правила (конституції, закони, адміністративні акти); неформальні обмеження (традиції, звичаї, договори, угоди, неписані кодекси честі тощо) та механізми примусу, які забезпечують дотримання цих правил [3]. Тобто сучасний інституціоналізм досліджує прикладні питання прийняття рішень щодо працюючих інститутів у конкретних умовах на галузевому рівні, в тому числі обґрунтування їх заміни.

Інституціоналізація раціоналізації землекористування на сучасному етапі розвитку передбачає встановлення режиму власності, прав, обов'язків та відповідальності власників і користувачів земельних ресурсів, структури, повноважень спеціалізованих та зовнішніх державних та місцевих органів територіальних громад та управлі-

ння землекористуванням, контролю та охорони земель, регулювання участі громадськості та неурядових організацій. Як наслідок, вона спрямована на формування ефективного законодавчого поля відповідно до вимог часу, забезпечення оптимальної структури та рівних конкурентних умов для всіх форм власності на землю та землекористування.

У сучасних умовах проявом зрілості земельних відносин та організації використання і охорони земель є орієнтація земельної політики на ефективні методи управління. Водночас недосконалість системи управління земельними ресурсами та землекористуванням призвела до певних інституційних проблем.

У структурі інституціональних механізмів землекористування можна виділити такі основні блоки:

— управління земельними ресурсами та землекористуванням [1];

— планування землекористування та землеохоронної діяльності, землеустрій і внутріфункціональне землепорядкування [3];

— формування та вилучення земельної і екологічної рент, економічне стимулювання раціонального землекористування та землеохоронної діяльності.

Визначаючи концептуальні засади трансформацій у галузі земельних відносин та організації використання і охорони земель, для розуміння того, яким чином доцільно здійснювати сам процес інституціональних перетворень щодо раціоналізації землекористування, варто звернутись до інституціонально-поведінкової теорії. А саме, визначимо базові поняття, які формують категоріальне "ядро" інституціонально-поведінкової економічної теорії.

Суть інституціонально-поведінкового підходу полягає в тому, щоб включити в рамки аналізу економічних процесів всю систему інституцій, інститутів, враховувати неекономічні фактори. Інституціоналізм — це напрям соціально-економічних досліджень, в основі якого лежать два аспекти — "інституції" — норми, звичаї поведінки в суспільстві у вигляді законів, та "інститути" — сталі форми організації суспільного життя, що регулюють спільну діяльність людей, зокрема, щодо організації використання і охорони земель, за допомогою норм, правил та цінностей. Розглянемо ці поняття детальніше.

Взагалі, поняття "інституціоналізація" в різних сферах діяльності вживається, як правило, для характеристики процесів упорядкування цієї діяльності через формування та закріплення відповідних інституцій та інститутів, при чому самі вони неперервно розвиваються на фоні цих інституціональних змін.

Для розуміння структури інституціональних механізмів порівняємо поняття інституціональної архітекτονіки та інституціонального механізму. Так, під інституціональною архітектоною розуміється глибинна інституціональна структура, будівельне мистецтво і загальний естетичний план побудови інституцій [4], а під інституціональним механізмом - методологія впливу не тільки на формування інституцій та інститутів, їх взаємозв'язків, а й забезпечення їх відповідного функціонування і трансформації. Тобто інституціональний механізм є ширшою категорією, ніж архітектоніка і включає такі фази:

1) формування окремих інституцій та інститутів;

2) побудова інституціональної матриці (структура базових інституцій та інститутів у взаємозв'язках і взаємодії) [3];

3) формування інституціонального середовища;

4) інституціональне забезпечення функціонування, наприклад, галузі землекористування і землевпорядкування, тобто підключення механізму примусу. Проте слід вказати на специфічність механізму примусу, зважаючи на характерні ознаки інституціоналізму, що полягає в тому, що інституції та інститути створюють середовище, яке прямо чи опосередковано впливає на поведінку економічних агентів;

5) підготовка інституціонального середовища в цілому до трансформації — інституціональна динаміка [4].

У результаті вивчення зазначених фаз, має бути забезпечено створення, оновлення і розвиток інституцій та інститутів сфе-

ри раціонального землекористування, отримання відповідних результатів, поліпшення умов їх функціонування. Під поняттям "інституціональні механізми раціонального землекористування" — ми розуміємо сукупність правових норм, установ, організацій, процедур та інструментів, що забезпечують упорядкування, функціонування, регулювання та трансформацію земельних відносин та режиму землекористування. Вони визначають "правила гри", спрямовуючи взаємодію суб'єктів земельних відносин для досягнення сталого розвитку землекористування. Дане визначення ґрунтується на положеннях сучасної інституційно-поведінкової економіки, дослідженнях у галузі теорії економічних інституцій та інститутів [3].

Аналіз діючих сьогодні механізмів державного управління земельними ресурсами та землекористуванням показує, що вони не повною мірою відповідають сучасним потребам розвитку суспільства [2].

Розглянемо основні складові інституціональних механізмів раціонального землекористування:

1) інститути (органи): сукупність установ, організацій що виконують конкретні функції (наприклад, система Держгекадастру України, виконавчі органи територіальних громад тощо).

2) нормативно-правова база: закони, землевпорядні та містобудівні регламенти, підзаконні акти, що визначають правила гри.

3) неформальні правила: традиції, звички, соціальні норми та культурні сценарії поведінки землекористувачів, землевпорядників, екологів і т.д.

Для інтегральної оцінки впливу рівня реалізації функцій (завдань), наприклад, системи Держгеокадастру України на раціоналізацію землекористування нами пропонується п'ятибальна шкала оцінки реалізації інституціональних функцій (табл. 1).

Таблиця 1. Шкала оцінки рівня впливу інституціональних механізмів на раціоналізацію землекористування (у балах)

Експертна оцінка рівня реалізації функцій, %	Бали	Оцінка рівня реалізації, в балах	Ступінь реалізації
0-25	1 бал	1-1,5	кризовий
21-50	2 бали	1,51-2,0	незадовільний
51-75	3 бали	2,01-2,5	задовільний
75-95	4 бали	2,51-4,0	середній
більше 95	5 балів	>4,01	високий

Таблиця 2. Оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України у галузі земельних відносин

№ п/п	Назва основних управлінських функцій	Оцінка		Ступінь реалізації
		в %*	в балах	
I	Реалізація державної політики у галузі земельних відносин	48	2	незадовільний
1.1.	Розроблення державної програми з питань регулювання земельних відносин	10	1	кризовий
1.2	Організація проведення робіт, пов'язаних із реалізацією земельної реформи	35	2	незадовільний
1.3	Здійснення заходів щодо вдосконалення порядку ведення обліку і підготовки звітності з регулювання земельних відносин	20	1	кризовий
1.4	Здійснення державного регулювання обігу земель	50	2	незадовільний
1.5	Здійснення державного регулювання орендних відносин	70	3	задовільний
1.6	Здійснення державного регулювання встановлення цільового призначення земельних ділянок	75	3	задовільний
1.7	Здійснення державного регулювання формування земельної ділянки як об'єкта цивільних прав	70	3	задовільний
1.8	Здійснення державного регулювання набуття права постійного користування землею	45	2	незадовільний
1.9	Здійснення державного регулювання порядку встановлення земельних сервітутів	30	2	незадовільний
1.10	Здійснення державного регулювання набуття права користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб	25	1	кризовий
1.11	Здійснення державного регулювання набуття права користування чужою земельною ділянкою для забудови	35	2	незадовільний
1.12	Здійснення державного регулювання встановлення обмежень у використанні земельних ділянок	40	2	незадовільний
1.13	Здійснення державного регулювання набуття права на землю громадянами	75	4	задовільний
1.14	Здійснення державного регулювання набуття права на землю юридичними особами	65	3	задовільний
1.15	Здійснення державного регулювання продажу земельних ділянок державної або комунальної власності	60	3	задовільний
1.16	Здійснення державного регулювання набуття права власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення	55	3	задовільний
1.17	Здійснення державного регулювання набуття переважного права купівлі земельної ділянки сільськогосподарського призначення	40	2	незадовільний
1.18	Здійснення державного регулювання продажу земельних ділянок або прав на них на конкурентних засадах	55	3	задовільний
1.19	Здійснення державного регулювання припинення права власності на земельну ділянку	45	2	незадовільний
1.20	Здійснення державного регулювання порядку погодження питань, пов'язаних з викупом земельних ділянок для суспільних потреб або з мотивів суспільної необхідності	50	2	незадовільний
1.21	Здійснення державного регулювання вирішення земельних спорів	50	2	незадовільний

Оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України щодо виконання законодавчо-нор-

мативних актів у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель здійснена в табл. 2 і 3, за методикою Світового банку [5].

Таблиця 3. Оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України у галузі використання і охорони земель

№ п/п	Назва основних управлінських функцій	Оцінка		Ступінь реалізації
		в %*	в балах	
2.	Реалізація державної політики у галузі організації використання і охорони земель	25	1	кризовий
2.1	Розроблення загальнодержавної програми використання і охорони земель	15	1	кризовий
2.2	Здійснення державного регулювання планування раціонального землекористування	20	1	кризовий
2.3	Здійснення державного регулювання землеустрою	40	2	незадовільний
2.4	Здійснення державного регулювання ведення та адміністрування Державного земельного кадастру	60	3	задовільний
2.5	Здійснення заходів щодо вдосконалення порядку ведення обліку і підготовки звітності з використання та охорони земель	10	1	кризовий
2.6	Здійснення заходів щодо вдосконалення порядку ведення обліку і підготовки звітності з формування екомережі	5	1	кризовий
2.7	Організація та здійснення державного контролю за використанням та охороною земель	15	1	кризовий
2.8	Здійснення державного регулювання проведення моніторингу земель та охорони земель	20	1	кризовий
2.9	Здійснення державного регулювання економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель	5	1	кризовий
2.10	Здійснення державного регулювання відшкодування втрат сільськогосподарського виробництва	30	2	незадовільний
2.11	Здійснення державного регулювання відшкодування втрат лісгосподарського виробництва	70	3	задовільний
2.12	Здійснення державного регулювання здійснення заходів з охорони земель	25	1	кризовий
2.13	Здійснення державного регулювання обґрунтування і забезпечення досягнення раціонального землекористування	15	1	кризовий
2.14	Здійснення державного регулювання нормування в галузі охорони земель та відтворення родючості ґрунті	25	1	кризовий
2.15	Здійснення державного регулювання нормування у сфері землеустрою	15	1	кризовий
2.16	Здійснення державного регулювання використання техногенно забруднених земель	20	1	кризовий
2.17	Здійснення державного регулювання консервації земель	45	2	незадовільний
2.18	Здійснення державного регулювання встановлення та зміна меж адміністративно-територіальних одиниць	50	2	незадовільний
2.19	Здійснення державного регулювання консолідації сільськогосподарських земель	5	1	кризовий
2.20	Здійснення державного регулювання зонування земель	5	1	кризовий

Як показує аналіз даних оцінки існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України у галузі земельних відносин щодо поведінки з реалізації інституціональних механізмів (табл. 2), стан забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів, є незадовільний (реалізовано тільки 48% функцій). Одночасно, аналіз даних оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України у галузі використання і охорони земель щодо поведінки з реалізації інституціональних механізмів (табл. 3), стан забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів, є кризовим (реалізовано тільки 25% функцій).

Таким чином, інституціональні механізми раціоналізації використання і охорони земель на рівні центрального органу Держгеокадастру України не працюють, а щодо регулювання земельних відносин перебувають в незадовільному стані.

Однією з найважливіших не вирішених проблем в галузі земельних відносин, які повинні вирішуватися нині центральним органом Держгеокадастру України є: розроблен-

ня загальнодержавної програми використання і охорони земель, здійснення заходів щодо вдосконалення порядку ведення обліку і підготовки звітності з регулювання земельних відносин та здійснення державного регулювання набуття права користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб.

Ще більше найважливіших не вирішених проблем є у галузі використання і охорони земель, які повинні вирішуватися нині центральним органом Держгеокадастру України. Зокрема: розроблення загальнодержавної програми використання і охорони земель, здійснення державного регулювання планування раціонального землекористування, здійснення заходів щодо вдосконалення порядку ведення обліку і підготовки звітності з використання та охорони земель та екомережі, організація та здійснення державного контролю за використанням та охороною земель, здійснення державного регулювання проведення моніторингу земель та охорони земель, здійснення державного регулювання економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель, здійснення державного регулювання здійснення

Таблиця 4. Оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій регіональних органів Держгеокадастру України у галузі земельних відносин

№ п/п	Назва основних управлінських функцій	Оцінка		Ступінь реалізації
		в %*	в балах	
1	Реалізація державної політики у галузі земельних відносин	46	2	незадовільний
1.1.	Розроблення регіональної програми з питань регулювання земельних відносин	30	2	незадовільний
1.2	Організація проведення робіт, пов'язаних із реалізацією земельної реформи	45	2	незадовільний
1.3	Здійснення заходів щодо ведення обліку і підготовки звітності з регулювання земельних відносин	25	1	кризовий
1.4	Організація та здійснення державного регулювання обігу земель	50	2	незадовільний
1.5	Організація та здійснення державного регулювання орендних відносин	60	3	задовільний
1.6	Здійснення розпорядження землями державної власності сільськогосподарського призначення	45	2	незадовільний
1.7	Здійснення державного регулювання встановлення цільового призначення земельних ділянок	75	3	задовільний
1.8	Здійснення державного регулювання формування земельної ділянки як об'єкта цивільних прав	75	3	задовільний
1.9	Здійснення державного регулювання набуття права постійного користування землею	35	2	незадовільний
1.10	Здійснення державного регулювання порядку встановлення земельних сервітутів	20	2	незадовільний
1.11	Здійснення державного регулювання набуття права користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб	25	1	кризовий
1.12	Здійснення державного регулювання набуття права користування чужою земельною ділянкою для забудови	35	2	незадовільний
1.13	Здійснення державного регулювання встановлення обмежень у використанні земельних ділянок	40	2	незадовільний
1.14	Здійснення державного регулювання набуття права на землю громадянами	65	4	задовільний
1.15	Здійснення державного регулювання набуття права на землю юридичними особами	55	3	задовільний
1.16	Здійснення державного регулювання продажу земельних ділянок державної або комунальної власності	60	3	задовільний
1.17	Здійснення державного регулювання набуття права власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення	45	3	задовільний
1.18	Здійснення державного регулювання набуття переважного права купівлі земельної ділянки сільськогосподарського призначення	30	2	незадовільний
1.19	Здійснення державного регулювання продажу земельних ділянок або прав на них на конкурентних засадах	55	3	задовільний
1.20	Здійснення державного регулювання припинення права власності на земельну ділянку	45	2	незадовільний
1.21	Здійснення державного регулювання порядку погодження питань, пов'язаних з викупом земельних ділянок для суспільних потреб або з мотивів суспільної необхідності	45	2	незадовільний
1.22	Здійснення державного регулювання вирішення земельних спорів	45	2	незадовільний

заходів з охорони земель, здійснення державного регулювання обґрунтування і забезпечення досягнення раціонального землекористування, здійснення державного регулювання нормування в галузі охорони земель та відтворення родючості ґрунті, здійснення державного регулювання нормування у сфері землеустрою, здійснення державного регулювання використання технологічно забруднених земель, здійснення державного регулювання консолідації сільськогосподарських земель та здійснення державного регулювання зонування земель.

Аналогічна оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій регіональних органів Держгеокадастру України щодо ви-

конання законодавчо-нормативних актів у галузі земельних відносин та галузі використання і охорони земель здійснена в табл. 4 і 5.

Як показує аналіз даних оцінки існуючого рівня реалізації управлінських функцій регіональних органів Держгеокадастру України у галузі земельних відносин щодо поведінки з реалізації інституціональних механізмів (табл. 4), показує, що стан забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів — незадовільний (реалізовано тільки 46% функцій). Одночасно, аналіз даних оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій регіональних органів Держгеокадастру України у галузі використання і

Таблиця 5. Оцінка існуючого рівня реалізації управлінських функцій регіональних органів Держгеокадастру України у галузі використання і охорони земель

№ п/п	Назва основних управлінських функцій	Оцінка		Ступінь реалізації
		в %*	в балах	
2.	Реалізація державної політики у галузі організації використання і охорони земель	30	2	незадовільний
2.1	Розроблення регіональної програми використання і охорони земель	15	1	кризовий
2.2	Організація здійснення державного регулювання планування використання і охорони земель	20	1	кризовий
2.3	Організація виконання робіт із землеустрою	30	2	незадовільний
2.4	Організація виконання робіт із оцінки земель	25	2	кризовий
2.5	Організація здійснення ведення Державного земельного кадастру	55	3	задовільний
2.6	Організація здійснення інформаційної взаємодії Державного земельного кадастру з іншими інформаційними системами	60	3	задовільний
2.7	Організація здійснення державної реєстрації земельних ділянок, обмежень у їх використанні	65	3	задовільний
2.8	Організація ведення поземельні книги та видання витягів із Державного земельного кадастру про земельні ділянки	70	3	задовільний
2.9	Організація ведення обліку і підготовки звітності з використання та охорони земель	10	1	кризовий
2.10	Організація ведення обліку і підготовки звітності з формування екомережі	5	1	кризовий
2.11	Організація та здійснення державного контролю за використанням та охороною земель	25	1	кризовий
2.12	Організація проведення моніторингу земель та охорони земель	20	1	кризовий
2.13	Організація економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель	5	1	кризовий
2.14	Організація оцінки відшкодування втрат сільськогосподарського виробництва	30	2	незадовільний
2.15	Організація оцінки відшкодування втрат лісгосподарського виробництва	60	3	задовільний
2.16	Організація здійснення заходів з охорони земель	15	1	кризовий
2.17	Організація обґрунтування і забезпечення досягнення раціонального землекористування	5	1	кризовий
2.18	Організація використання техногенно забруднених земель	10	1	кризовий
2.19	Організація консервації земель	45	2	незадовільний
2.20	Організація встановлення та зміна меж адміністративно-територіальних одиниць	55	2	незадовільний
2.21	Організація консолідації сільськогосподарських земель	5	1	кризовий
2.22	Організація зонування земель	5	1	кризовий
2.23	Організація забезпечення створення, формування і ведення регіонального та місцевого фонду документації із землеустрою	50	2	незадовільний

охорони земель щодо поведінки з реалізації інституціональних механізмів (табл. 5), показує, що стан забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів є теж незадовільним (реалізовано тільки 30% функцій). Отже, інституціональні механізми раціоналізації використання і охорони земель на рівні регіональних органів Держгеокадастру України теж не працюють, а щодо регулювання земельних відносин також знаходяться в незадовільному стані.

Найважливішими не вирішеними проблемами в галузі земельних відносин, які повинні вирішуватися нині регіональними органами Держгеокадастру України є: здійснення заходів щодо ведення обліку і підготовки звітності з регулювання земельних відносин та державного регулювання набуття права користування чужою земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб.

Ще більше найважливіших не вирішених проблем є у галузі використання і охорони земель, які повинні вирішуватися нині регі-

ональними органами Держгеокадастру України. Зокрема: розроблення регіональної програми використання і охорони земель; організація здійснення державного регулювання планування використання і охорони земель; організація виконання робіт із оцінки земель; організація ведення обліку і підготовки звітності з використання та охорони земель; організація ведення обліку і підготовки звітності з формування екомережі; організація та здійснення державного контролю за використанням та охороною земель; організація проведення моніторингу земель та охорони земель; організація економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель; організація здійснення заходів з охорони земель; організація обґрунтування і забезпечення досягнення раціонального землекористування; організація використання техногенно забруднених земель; організація консолідації сільськогосподарських земель та організація зонування земель.

Такий незадовільний стан підтверджується нашими попередніми дослідженнями в статті "Альтернативна концепція загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель" [6], Зокрема, було встановлено, що екологічна стабільність землекористування на території України станом на 2025 р. залишалася стабільно нестійкою (К.ек.ст. = 0,39) та середнього рівня навантаження (Ба.н. $\approx$ 3). В межах регіонів країни коефіцієнт екологічної стабільності коливається від 0,71 в Закарпатській області до 0,27 в Запорізькій та Кіровоградських областях; тільки в одній області землекористування є екологічно стабільним (Закарпатська) та шість областей знаходяться в межах середньої стабільності (Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Чернівецька). В інших одинадцяти областях землекористування є екологічно нестабільним та із значним рівнем антропогенного навантаження. Рівень капіталізації в Україні за основними типами землекористування за період 2013—2021 рр. у гривневому еквіваленті, наприклад, сільськогосподарського землекористування складав 3,7%. Разом з тим у еквіваленті євро рівень капіталізації сільськогосподарського землекористування складав мінус 5,73%. Одночасно, наприклад у Польщі за 2013—2023 рр. рівень капіталізації сільськогосподарських земель складав 16,5% у еквіваленті євро, а їх вартість складала в 2023 р. — 14700 євро, що у 16 разів більше ніж в Україні (14700: 894). За дослідженнями українських вчених, на рівень капіталізації землекористування мають вплив землеємність, інтенсивність використання земель, землепорядкування, інновації щодо структури посівів у сільському господарстві та технології [7]. Більшість із цих чинників реалізуються через інституціональні механізми системи Держгеокадастру України. Оцінка вплив інституціональних механізмів на раціоналізацію землекористування системи територіальних громад та підприємств-землекористувачів потребує додаткових досліджень.

Таким чином, на основі проведеного дослідження приходимо до висновку, що основними проблемами, які перешкоджають реалізації управлінських функцій центральним та регіональним органам Держгеокадастру України у галузі земельних відносин та у галузі використання і охорони земель є недосконалість законодавчої бази, слабкість інституціональних механізмів щодо процедур (землепорядних процесів) та інструментів розроблення і реалізації землепорядних проектних рішень (заходів) як управлінських та низький рівень ко-

ординації між ключовими системами управління на національному, регіональному та районному рівнях. Це створює значні бар'єри для переходу земельних відносин та системи землекористування на інноваційну модель розвитку [8, 9]. Ефективна трансформація систем землекористування і землепорядкування в умовах інноваційної еколого-економіки вимагає формування цілісної системи інституціональних механізмів, які забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників інноваційного землепорядного та управлінського процесів. Ключовими елементами цієї системи виступають нормативно-правові, організаційні, економічні та соціально-культурні механізми, які мають функціонувати узгоджено та взаємодоповнювати один одного. Таким чином, формування ефективних інституціональних механізмів трансформації систем землекористування і землепорядкування є складним багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування специфіки інноваційної економіки. Успішна реалізація цих механізмів створить передумови для технологічної модернізації екосистеми землекористування та підвищення його конкурентоспроможності на глобальних ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З'ясовано, що в результаті оцінки існуючого рівня реалізації управлінських функцій центрального органу Держгеокадастру України у галузі земельних відносин та у галузі використання і охорони земель щодо поведінки з реалізації інституціональних механізмів, що стан забезпечення реалізації законодавчо-нормативних актів є відповідно незадовільним (реалізовано тільки 48% функцій) та кризовий (реалізовано тільки 25% функцій). Відповідно, рівень капіталізації в Україні за основними типами землекористування за період 2013—2021 рр. у гривневому еквіваленті сільськогосподарського землекористування складав 3,7%. Разом з тим у еквіваленті євро рівень капіталізації сільськогосподарського землекористування складав мінус 5,73%. Одночасно, наприклад у Польщі за 2013—2023 рр. рівень капіталізації сільськогосподарських земель складав 16,5% у еквіваленті євро, а їх вартість складала в 2023 р. — 14700 євро, що у 16 разів більше ніж в Україні (14700: 894). На рівень капіталізації землекористування мають вплив землеємність, інтенсивність використання земель, землепорядкування, інновації щодо структу-

ри посівів у сільському господарстві та технології. Це обумовлює необхідність формування ефективних інституціональних механізмів трансформації систем землекористування і землепорядкування є складним багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування специфіки інноваційної економіки землекористування.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у додатковому дослідженні кількісної та якісної оцінки інституціонального середовища раціоналізації землекористування територіальними громадами.

Література:

1. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики: монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2021. — 227 с.
2. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: навч. посібник / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Р.М. Курильців, Т.М. Прядка, Н.О. Капінос, Н.А. Третяк; За заг. ред. професора Третяка А.М. — Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. — 432 с.
3. Третяк А.М. Землепорядкування в Україні: розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії. монографія / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Т.М. Прядка, Л.А. Гунько, Н.А. Третяк; [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2023. 224 с.
4. Гриценко А. А. Інституційна архітектура і механізми економічного розвитку. Економічна теорія. 2005. № 1. с. 94—116.
5. USAID. United States Agency for International Development Project (USAID). Management evaluation module. Kyiv, Ukraine. 2012.
6. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Сіроштан Т.М. Альтернативна концепція загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель. Агросвіт. № 1. 2026. с. 4—14.
7. Третяк А. М., Третяк В. М., Лобунько А. В., Лобунько Ю. В. Інтегральна оцінка рівня ефективності диверсифікації функціонального використання земель в комплексних планах просторового планування. Агросвіт. № 22. 2025. с. 11—21.
8. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Концепції і закономірності розвитку землеустрою в Україні. Агросвіт. № 14. 2024. с. 3—11.
9. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція проекту закону України "Про землепорядкування". Агросвіт. № 5. 2025. с. 3—15.

References:

1. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Priadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky* [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
2. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsiv, R., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky* [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
3. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Gunko, L. and Tretiak, N. (2023), *Zemlevporiadkuvannia v Ukraini: rozvytok na zasadakh novit'oi instytutsional'no-povedinkovoi teorii* [Land planning in Ukraine: development on the basis of the new institutional and behavioral theory], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
4. Gritsenko, A. (2005), "Institutional architecture and mechanisms of economic development", *Economic theory*, vol. 1, pp. 94—116.
5. USAID. (2012), United States Agency for International Development Project (USAID). Management evaluation module, Kyiv, Ukraine.
6. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Siroshstan T. (2026), "Alternative concept of the national target program for land use and protection", *Agrosvit*, vol. 1, pp. 4—14.
7. Tretiak, A., Tretiak, V., Lobunko, A. and Lobunko, Yu. (2025), "Integral assessment of the level of effectiveness of diversification of functional land use in complex spatial planning plans", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 11—21.
8. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Concepts and patterns of land management development in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 14, pp. 3—11.
9. Tretiak, A., Tretiak, V., Priadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Planning", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 3—15.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.03.26

Процеженовано / Revised: 01.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 657.1:339.562:658

Ю. С. Бездушна,д. е. н., професор, завідувач відділу обліку та оподаткування,
ННЦ "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5924-0805>**Д. М. Трачова,**д. е. н., професор, провідний науковий співробітник відділу обліку
та оподаткування, ННЦ "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4130-3935>**Ю. С. Нежид,**PhD, науковий співробітник, Інститут обліку і фінансів НААН;
старший науковий співробітник відділу обліку та оподаткування,
ННЦ "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2807-0687>**О. Д. Панченко,**PhD, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8326-5888>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.32

ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Yu. Bezduشنا,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head at the Accounting and Taxation Department, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

D. Trachova,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Leading Researcher at the Accounting and Taxation Department, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

Yu. Nezhyd,

PhD, Research Fellow, Institute of Accounting and Finance of the NAAS;

Senior Researcher at the Accounting and Taxation Department, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

O. Panchenko,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Separated Subdivision of National
University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

ACCOUNTING AND CONTROL SUPPORT FOR IMPORT OPERATIONS AND LOGISTICS FLOWS IN THE SYSTEM OF MANAGING ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті досліджено особливості формування обліково-контрольного забезпечення імпортих операцій та логістичних потоків у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Обґрунтовано необхідність підвищення аналітичної цінності облікової інформації та її використання для підтримки управлінських рішень у сфері ЗЕД. Встановлено, що імпортих операції та пов'язані з ними логістичні потоки формують єдину багаторівневу систе-



му руху ресурсів, яка інтегрує контрактні, митні, податкові, валютні та логістичні аспекти, що зумовлює необхідність комплексного обліково-контрольного забезпечення. Визначено ключові якісні характеристики облікової інформації, зокрема прозорість, повноту, оперативність, адаптивність і прогностичну цінність. Обґрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу та запропоновано матрицю ризиків і контрольних процедур, що сприяє підвищенню достовірності облікових даних, посиленню внутрішнього контролю та ефективності управління імпортними операціями і логістичними потоками підприємств.

The article examines the features of forming accounting and control support for import operations and logistics flows in the management system of enterprises' foreign economic activity under the conditions of transformation of global supply chains and increasing import dependence of the Ukrainian economy. The role of accounting as an informational basis for managerial decision-making in import activities is substantiated, ensuring the reliable valuation of resources, control over currency settlements, and transparency of foreign economic transactions. Particular attention is paid to the role of logistics flows as a key element in the formation of import costs and the movement of material resources. It is shown that modern conditions are characterized by high uncertainty, exchange rate volatility, increasing complexity of logistics flows, and a dynamic regulatory environment, which intensifies the requirements for the quality and analytical value of accounting information.

It is established that import operations together with related logistics flows form an integrated multi-level system of resource movement that combines contractual, customs, tax, currency, and logistics components. Logistics processes are considered as a cost-forming and risk-generating element that significantly influences the valuation of imported resources and the efficiency of foreign economic activity. This determines the need for a comprehensive accounting and control support system capable of integrating the requirements of accounting, tax, customs, and currency regulation into a unified enterprise information system. The key qualitative characteristics of accounting information for strategic import management are identified, including transparency, completeness, timeliness, adaptability, and predictive value. The expediency of applying a risk-oriented approach to the organization of accounting and internal control is substantiated. A matrix of risks and control procedures is proposed, which systematizes contractual, currency, customs, logistics, and accounting risks and contributes to improving the reliability of accounting information, enhancing internal control, and increasing the efficiency of managing import operations and logistics flows.

Ключові слова: обліково-контрольне забезпечення, зовнішньоекономічна діяльність, критичний імпорт, експорт, логістика, логістичні потоки, фінансові результати, управлінський облік.

Key words: accounting and control systems, foreign economic activity, critical imports, exports, logistics, logistics flows, financial results, management accounting.

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

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються глибокою інтеграцією суб'єктів господарювання у глобальні ланцюги постачання та високою залежністю від імпортних ресурсів. Зокрема, важливого значення набуває імпорт стратегічних товарів (енергоресурсів, виробничої сировини, високо-технологічного обладнання), постачання якого виступає фундаментальною передумовою безперервності операційного циклу підприємств та підтримання функціонування інфраструктури. У цьому контексті імпортні операції трансформуються у складний багаторівневий процес, що нерозривно пов'язаний із розгалуженими логістичними потоками, формуючи комплексну архітектуру руху матеріальних ресурсів у системі зовнішньоекономічної діяльності (далі — ЗЕД).

На початку запровадження воєнного стану державне регулювання імпорту здійснювалося, зокрема, через категорію "критичний імпорт" як інструмент валютних обмежень. Водночас у процесі подальшої адаптації економіки цей механізм трансформувався що, зі свого боку, потребує забезпечення ефективності імпортних операцій і пов'язаних із ними логістичних потоків як базової передумови операційної стійкості підприємств.

З огляду на це, мінливість регуляторного середовища, посилення податкового контролю та ускладнення логістичних маршрутів на тлі зростання транспортних витрат зумовлюють необхідність формування адаптивної системи обліково-контрольного забезпечення імпортних операцій і логістичних потоків. Це актуалізує необхідність теоретико-методичного переосмислення підходів до обліково-контрольного забезпечення ЗЕД на основі інтеграції імпортних операцій і логістичних потоків як взаємопов'язаних об'єктів управління, що забезпечу-

ють підвищення якості інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень та посилення економічної стійкості підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання облікового відображення операцій зовнішньоекономічної діяльності та формування інформаційного забезпечення управління ними перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Так, особливостям організації ЗЕД приділили увагу О. Прокопишин, О. Лега, С. Тютюнник та І. Гуменюк, які визначають обліково-аналітичне забезпечення ЗЕД як фундаментальний елемент системи управління підприємством, що гарантує формування достовірної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень [1]. У цьому ж контексті Ю. Скорнякова наголошує, що результативність експортно-імпортних операцій значною мірою залежить від якості управління, яке потребує надійної інформаційної бази, сформованої на основі даних бухгалтерського обліку та управлінського аналізу [2].

Розвиток наукових підходів до обліково-аналітичного забезпечення ЗЕД відображено у працях В. Краєвського та О. Скорика, які обґрунтовують необхідність адаптації облікових систем до викликів глобалізації, цифровізації та гармонізації міжнародних стандартів фінансової звітності [3]. Своєю чергою, Т. Кузьмін підкреслює значення цифровізації облікових процесів, зокрема автоматизації валютних розрахунків, митного оформлення та управління контрактами, що сприяє підвищенню оперативності та прозорості управління ЗЕД [4].

Окремі аспекти функціонування підприємств у кризових умовах розглядають К. Болдовська, Т. Ковальова та Ю. Пеняк, акцентуючи увагу на особливостях обліку та звітності у сфері ЗЕД в умовах воєнного стану та їх ролі у забезпеченні безперервності господарської діяльності [5]. Водночас Є. Салій та О. Салій, аналізуючи трансформації зовнішньої торгівлі України, наголошують на необхідності адаптації як регуляторних, так і управлінських механізмів до динамічних економічних умов [6].

Певні аспекти облікового відображення імпортних операцій в умовах обмежувальних механізмів досліджено О. Бояровою, яка звертає увагу на необхідність адаптації традиційних облікових підходів до змін регуляторного середовища [7].

Поряд із цим, у сучасних наукових дослідженнях дедалі більшої ваги набувають питання управління логістичними потоками як не-

від'ємною складовою імпортних операцій. Зарубіжні дослідники доводять, що ефективність функціонування ланцюгів постачання (supply chain) значною мірою визначається здатністю підприємств інтегрувати інформаційні, матеріальні та управлінські процеси (зокрема через використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту), що підвищує адаптивність логістичних систем [8]. У вітчизняному науковому дискурсі А. Голобородько та С. Легомінова розглядають логістичний потік як сукупність взаємозалежних операцій із формування та обслуговування руху ресурсів, наголошуючи на його системному характері та глибокій інтегрованості у бізнес-процеси підприємства [9]. А. Грицишин зосереджує увагу на прикладному аспекті проблеми, досліджуючи класифікацію логістичних витрат та специфіку їх обліку на промислових підприємствах [10].

З огляду на потужну базу наукових досліджень, варто зауважити, що в існуючих працях питання обліку імпортних операцій та управління логістичними процесами переважно досліджуються як відокремлені напрями. Натомість комплексне поєднання цих аспектів — тобто формування цілісної системи обліково-контрольного забезпечення імпортних операцій у тісному взаємозв'язку із супутніми логістичними потоками — залишається недостатньо розкритим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних підходів до формування обліково-контрольного забезпечення імпортних операцій та логістичних потоків у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні геополітичні ризики, воєнні виклики та трансформація глобальних ланцюгів постачання посилюють роль імпортних операцій у забезпеченні стабільності діяльності підприємств. Особливого значення набуває імпорт стратегічно важливих товарів, від безперервності постачання яких залежить безперервності виробничих процесів та стійкості окремих секторів економіки. За таких умов традиційні підходи до формування облікової інформації потребують трансформації з метою підвищення її управлінської цінності у процесі прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічної діяль-

Таблиця 1. Вартісний обсяг товарної структури зовнішньої торгівлі України у 2024—2025 рр., млн дол. США

Код та найменування	2024		2025		Відхилення 2025 р. від 2024 р. (+;-)	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
Всього	41 589	70 679	40 361	84 802	-1 228	14 123
Продовольчі товари	24 607	7 639	22 515	8 720	-2 092	+1 081
Мінеральні продукти	3 159	264	2 700	212	-459	-52
Паливо, нафтопродукти	201	8 898	490	10 538	+289	+1 640
Хімічна продукція	1 204	11 744	1 333	12 574	+129	+830
Шкіряна сировина	100	252	91	245	-9	-7
Деревина та папір	1 700	1 146	1 980	1 180	+280	+34
Текстиль	748	2 857	808	2 926	+60	+69
Камінь, скло, кераміка	324	722	377	867	+53	+145
Метали та вироби	4 444	3 860	4 723	4 455	+279	+595
Машини та обладнання	3 459	24 986	3 640	34 115	+181	+9 129
Інші товари	1 642	8 309	1 703	8 971	+61	+662

Джерело: побудовано авторами за [11].

ності. Для оцінки ролі імпорتنих операцій у структурі зовнішньої торгівлі України доцільно проаналізувати динаміку експорту та імпорту товарів за основними товарними групами у 2024—2025 рр., що представлено в табл. 1.

Аналіз структури експорту та імпорту товарів України у 2024—2025 рр. свідчить про збереження тенденції суттєвого перевищення імпорту над експортом. У 2025 р. загальний обсяг експорту зменшився на 1 228 млн дол. США, тоді як імпорт зріс на 14 123 млн дол. США, що призвело до подальшого поглиблення від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі. Така динаміка підтверджує зростання залежності економіки України від імпорتنих поставок, зокрема товарів, необхідних для забезпечення виробничих процесів, відновлення інфраструктури та функціонування ключових секторів економіки.

Структурний аналіз імпорту показує, що найбільшу частку у 2025 р. займає група машин, устаткування та механізмів, частка якої зросла з 35,4 % до 40,2 %, а обсяг імпорту збільшився на 9 129 млн дол. США. Це свідчить про активізацію імпорту технологічного обладнання, транспортних засобів та інших капіталоємних ресурсів, що мають стратегічне значення для відновлення виробничого потенціалу економіки.

Суттєвими також залишаються обсяги імпорту хімічної продукції, які у 2025 р. становили 12 574 млн дол. США, а також паливно-енергетичних ресурсів, імпорт яких зріс на 1 640 млн

дол. США. Зазначені товарні групи відіграють важливу роль у забезпеченні енергетичної та технологічної стабільності економіки, що дозволяє віднести їх до категорії стратегічно важливих для функціонування підприємств.

Водночас структура експорту України залишається переважно сировинно орієнтованою. Найбільшу частку у 2025 р. продовжують становити продовольчі товари, хоча їх обсяг скоротився на 2 092 млн дол. США.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про посилення імпортозалежності української економіки за ключовими технологічними та енергетичними товарними групами. Зростання обсягів імпорту машин, обладнання, паливно-енергетичних ресурсів і хімічної продукції підтверджує, що забезпечення стабільності функціонування підприємств значною мірою залежить від ефективності організації імпорتنих операцій. За таких умов

особливого значення набуває формування дієвої системи обліково-контрольного забезпечення, здатної забезпечити прозорість формування витрат, у тому числі логістичних, контроль за валютними розрахунками, оцінювання економічної ефективності імпорتنих закупівель та інформаційну підтримку управлінських рішень у сфері ЗЕД підприємств.

У цьому контексті облікова інформація поступово трансформується із інструменту реєстрації господарських операцій у важливий елемент обліково-контрольної підтримки управління, що забезпечує не лише достовірне відображення імпорتنих операцій, а й формує інформаційну основу для планування закупівель, управління логістичними потоками, оцінювання ефективності імпорту та прийняття управлінських рішень з урахуванням валютних, логістичних і контрактних ризиків.

Враховуючи, що логістичні потоки супроводжують імпортні операції на всіх етапах їх реалізації та формують суттєву частину витрат, їх належне інформаційне відображення в системі бухгалтерського обліку є необхідною умовою підвищення точності оцінки вартості імпортованих ресурсів і ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища та складності транскордонних операцій особливої актуальності набуває подолання інформаційної асиметрії між учасниками зовнішньоекономічної діяль-

Прозорість

- Прозорість передбачає забезпечення зрозумілості, відкритості та простежуваності облікових даних щодо імпорتنних операцій і пов'язаних із ними логістичних потоків для внутрішніх і зовнішніх користувачів. У цьому контексті прозорість означає комплексне відображення всіх етапів руху товарів - від укладання зовнішньоекономічного контракту, транспортування та митного оформлення до валютних розрахунків і формування логістичних витрат у системі бухгалтерського обліку.

Повнота відображення

- Повнота передбачає відображення в обліковій системі всіх елементів витрат, активів і зобов'язань, пов'язаних із здійсненням імпорتنних операцій і функціонуванням логістичних потоків. Йдеться, зокрема, про врахування витрат на транспортування, страхування, митне оформлення, зберігання та інші складові, що формують повну вартість імпортованих ресурсів. Забезпечення повноти є необхідною умовою достовірного визначення фінансових результатів та обґрунтованості управлінських рішень.

Оперативність

- Оперативність передбачає своєчасність формування та надання облікової інформації щодо імпорتنних операцій і логістичних процесів для потреб управління. В умовах динамічності зовнішнього середовища оперативність є критичною, оскільки управлінські рішення залежать від змін валютних курсів, умов постачання, логістичних маршрутів, строків доставки та митного регулювання.

Адаптивність

- Адаптивність облікової інформації характеризує її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема у сфері валютного, митного та податкового регулювання, а також трансформації логістичних ланцюгів постачання. Це передбачає гнучкість облікових підходів до відображення імпорتنних операцій і логістичних витрат в умовах нестабільності та невизначеності.

Прогностична цінність

- Прогностична цінність облікової інформації полягає у її здатності забезпечувати аналітичну основу для прогнозування майбутніх результатів імпорتنних операцій і логістичних рішень. Така інформація дозволяє оцінювати вплив змін валютних курсів, логістичних витрат, умов постачання та митного регулювання на фінансові результати підприємства, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Рис. 1. Якісні характеристики облікової інформації в системі обліково-контрольного забезпечення імпорتنних операцій та логістичних потоків

Джерело: розроблено авторами.

ності, що потребує підвищення аналітичної глибини та прогностичної цінності облікових даних. Саме тому визначення ключових якісних характеристик облікової інформації набуває принципового значення для підвищення ефективності управління імпортними операціями (на рис. 1).

Отже, сукупність визначених характеристик облікової інформації формує основу її ефективного використання у системі управління імпортними операціями та пов'язаними з ними логістичними потоками. Їх інтеграція в

обліково-аналітичну систему підприємства сприяє підвищенню прозорості імпортно-логістичних процесів, поглибленню аналітичного забезпечення та зниженню ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Це, своєю чергою, забезпечує формування релевантної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері ЗЕД та підсилює стратегічну роль управлінського обліку в управлінні витратами, логістичними процесами та ефективністю імпорتنних операцій підприємства.

Методологічною основою облікового відображення імпорتنих операцій та пов'язаних із ними логістичних потоків є положення національних стандартів бухгалтерського обліку, а також норми податкового, митного та валютного законодавства України. Формування первісної вартості імпортованих запасів регламентується НП(С)БО 9 "Запаси" [9], відповідно до якого до її складу включаються витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням і доведенням активів до стану, придатного для використання, у тому числі витрати логістичного характеру.

Водночас специфіка імпорتنих операцій зумовлює виникнення методичних труднощів, пов'язаних із визначенням первісної вартості активів на момент їх визнання в обліку. Зокрема, на дату переходу ризиків і вигод, яка визначається умовами ЗЕД-контракту (ІНКО-ТЕРМС), повна інформація про фактичну вартість імпортованих товарів може бути відсутньою, оскільки остаточне її формування відбувається після завершення логістичних і митних процедур. Така ситуація створює часовий розрив між моментом визнання активу та моментом достовірного визначення його оцінки.

З метою узгодження вимог стандартів бухгалтерського обліку та практичних аспектів здійснення імпорتنих операцій доцільним є застосування проміжних облікових інструментів, зокрема використання окремих субрахунків для відображення товарів у процесі транспортування. На дату переходу ризиків і вигод імпортований товар може бути відображений як актив у складі товарів у дорозі, що дозволяє забезпечити своєчасне визнання господарської операції та відображення руху логістичних потоків. Після завершення митного оформлення та уточнення фактичної вартості такий актив підлягає перекласифікації до складу запасів із коригуванням його первісної оцінки відповідно до сукупних фактичних витрат.

У випадку імпорту необхідних активів порядок їх визнання та оцінки визначається НП(С)БО 7 "Основні засоби" [14]. Водночас суттєвого значення у зовнішньоекономічних операціях набуває облік ва-

лютних розрахунків відповідно до НП(С)БО 21 "Вплив змін валютних курсів" [15], що регламентує порядок перерахунку валютних статей та відображення курсових різниць у бухгалтерському обліку.

У контексті визначення методичних аспектів облікового відображення імпорتنих операцій доцільно розглянути варіанти їх бухгалтерського обліку залежно від першої події — здійснення передоплати або оприбуткування товару. Узагальнення відповідних господарських операцій та їх відображення у системі бухгалтерського обліку наведено в табл. 2.

Наведені варіанти облікового відображення імпорتنих операцій свідчать, що вибір першої події безпосередньо впливає на порядок формування первісної вартості активів, момент визнання зобов'язань та виникнення курсових різниць. Зокрема, застосування передоплати дозволяє знизити вплив валютних коливань на фінансові результати підприємства, тоді як використання моделі розрахунків із відстрочкою платежу підвищує чутливість облікових показників до валютних ризиків. Водночас вибір моделі розрахунків опосередковано впливає і на організацію логістичних процесів, строки поставки та структуру супровідних витрат, що має враховуватися в системі обліково-контрольного забезпечення.

Крім того, облікове відображення імпорتنих операцій здійснюється в умовах комплексного регуляторного середовища. Зокрема, податкова архітектура імпорتنих операцій, вклю-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика облікового відображення імпорتنих операцій залежно від першої події

№	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Первинні документи
		Дебет	Кредит	
Варіант 1: перша подія – передоплата				
1	Перерахування авансу постачальнику	371	312	Банківська виписка
2	Перерахування коштів на митні платежі (мити)	377	311	Митна декларація
3	Сплата імпортного ПДВ	377	311	Митна декларація
4	Оплата послуг митного брокера	377	311	Банківська виписка
5	Оплата транспортно-експедиційних послуг	377	311	Банківська виписка
6	Відображення податкового кредиту з ПДВ	641	377	Митна декларація
7	Оприбуткування імпортованого товару	281	632	Інвойс, контракт
8	Зарахування авансу в рахунок зобов'язань	632	371	Бухгалтерська довідка
9	Включення супровідних витрат до первісної вартості	281	377	Бухгалтерська довідка
Варіант 2: перша подія – оприбуткування товару				
10	Сплата митних платежів (мити)	377	311	Митна декларація
11	Сплата імпортного ПДВ	377	311	Митна декларація
12	Оплата послуг брокера	377	311	Банківська виписка
13	Оплата транспортних послуг	377	311	Банківська виписка
14	Відображення податкового кредиту	641	377	Митна декларація
15	Оприбуткування товару (за курсом НБУ)	281	632	Інвойс, контракт
16	Включення супровідних витрат до вартості	281	377	Бухгалтерська довідка
17	Оплата постачальнику	632	312	Банківська виписка
18	Відображення курсової різниці	632	714	Бухгалтерська довідка

Джерело: побудовано авторами за [13, 18, 19].

Таблиця 3. Матриця ризиків та контрольних процедур у системі обліково-контрольного забезпечення імпорتنних операцій та логістичних потоків

Етап здійснення імпорتنної операції	Вид ризику	Потенційні прояви ризику	Можливі економічні наслідки	Контрольні процедури
Укладання ЗЕД-контракту	контрактний, валютний, логістичний	некоректне визначення умов поставки (ІНКОТЕРМС), валютних умов, неврахування логістичних витрат і відповідальності сторін	зростання витрат, фінансові втрати, виникнення спорів, неефективна логістика	правова експертиза контракту, перевірка умов ІНКОТЕРМС, узгодження логістичних умов і витрат
Визначення вартості імпортного товару	обліковий, логістичний	неврахування транспортних, страхових, митних витрат, помилки у визначенні контрактної вартості	викривлення первісної вартості активів, заниження/завищення витрат	звірка інвойсу з контрактом, контроль формування повної вартості (з урахуванням логістичних витрат)
Транспортування товару	логістичний	пошкодження, втрата, затримка доставки, неефективний маршрут	матеріальні збитки, додаткові витрати, порушення виробничих процесів	страхування вантажу, контроль транспортних документів, моніторинг строків і маршрутів доставки
Митне оформлення товару	митний, обліковий	неправильне визначення митної вартості, класифікації товару або логістичних складових вартості	штрафні санкції, донарахування платежів, викривлення вартості активів	перевірка митних декларацій, контроль правильності включення витрат до митної вартості
Валютні розрахунки з нерезидентом	валютний	порушення строків розрахунків, помилки у валютних операціях, курсові коливання	санкції валютного нагляду, фінансові втрати	контроль банківських платежів, моніторинг строків розрахунків, аналіз курсових різниць
Відображення операцій у бухгалтерському обліку	обліковий	помилки у формуванні первісної вартості з урахуванням логістичних витрат, несвоєчасне відображення	викривлення фінансових результатів і звітності	внутрішній контроль бухгалтерських записів, перевірка реєстрів обліку, звірка витрат
Формування фінансової та податкової звітності	інформаційний, обліковий	некоректне відображення імпорتنних і логістичних витрат у звітності	недостовірність інформації, податкові ризики	аналітична перевірка даних, узгодження облікових і податкових показників

Джерело: розроблено авторами.

чаючи формування податкового кредиту з ПДВ, підпорядковується нормам Податкового кодексу України [16], тоді як визначення митної вартості та нарахування митних платежів регулюється положеннями Митного кодексу України [17]. Таким чином, бухгалтерський облік імпорتنних операцій та логістичних потоків формується на перетині вимог бухгалтерського, податкового, митного та валютного законодавства, що обумовлює необхідність їх інтеграції в єдину систему обліково-контрольного забезпечення діяльності підприємства.

Водночас багатокомпонентність імпорتنних операцій та значна кількість етапів їх оформлення зумовлюють виникнення широкого спектра ризиків. До основних із них належать помилки у визначенні первісної вартості товарів, порушення валютних розрахунків, некоректне митне декларування, а також викривлення інформації у бухгалтерському обліку. На-

явність таких ризиків актуалізує необхідність формування ефективної системи обліково-контрольного забезпечення імпорتنних операцій, спрямованої на їх своєчасну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію.

З метою систематизації ризиків, що виникають на різних етапах здійснення імпорتنних операцій, а також визначення відповідних інструментів їх мінімізації у системі бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю підприємства сформовано матрицю ризиків і контрольних процедур у системі обліково-контрольного забезпечення імпорتنних операцій та логістичних потоків (табл. 3).

Таким чином, представлена матриця ризиків та контрольних процедур дозволяє систематизувати ключові ризики, що виникають на різних етапах здійснення імпорتنних операцій та пов'язаних із ними логістичних потоків, а також визначити інструменти їх мінімізації в системі бухгалтерського обліку і внутрішньо-

го контролю підприємства. Ідентифікація контрактних, митних, валютних, логістичних та облікових ризиків формує підґрунтя для побудови інтегрованої системи обліково-контрольного забезпечення імпортової діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Застосування ризик-орієнтованого підходу до організації обліку та контролю імпортованих операцій забезпечує підвищення достовірності облікової інформації, узгодженість вимог бухгалтерського, податкового та митного законодавства, а також сприяє формуванню комплексної інформаційної бази для управління імпорто-логістичними процесами. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити якість відображення імпортованих операцій у фінансовій і податковій звітності, посилити контроль за витратами та знизити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень у сфері ЗЕД.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило зростання ролі імпортованих операцій у забезпеченні стабільності функціонування підприємств в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання, воєнних викликів та підвищеної імпортозалежності економіки України. Аналіз структури зовнішньої торгівлі підтвердив, що значна частка імпорту припадає на ресурси, які формують виробничий потенціал підприємств, що обумовлює необхідність удосконалення інформаційної підтримки управління імпорто-логістичними процесами.

Встановлено, що імпортовані операції є складними багатокомпонентними процесами, які інтегрують контрактні, митні, податкові, валютні та логістичні складові, формуючи єдину систему руху ресурсів. Це зумовлює підвищені вимоги до якості облікової інформації, зокрема її повноти, прозорості, оперативності та аналітичної цінності, як бази для прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Доведено, що ефективність обліково-контрольного забезпечення імпортованих операцій та логістичних потоків визначається узгодженістю застосування норм бухгалтерського, податкового, митного та валютного законодавства, а також рівнем організації внутрішнього контролю, орієнтованого на своєчасну ідентифікацію ризиків і забезпечення достовірності облікових даних.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтовано-

го підходу до формування системи обліково-контрольного забезпечення, що передбачає систематизацію ризиків імпортованих операцій і логістичних потоків за етапами їх здійснення та визначення відповідних контрольних процедур. Запропонований підхід забезпечує підвищення достовірності облікової інформації, мінімізацію контрактних, валютних, митних і логістичних ризиків та формування релевантної інформаційної бази для управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Обґрунтовано, що інтеграція облікових, аналітичних і контрольних інструментів із процесами управління логістичними потоками дозволяє підвищити ефективність оцінки вартості імпортованих ресурсів, забезпечити прозорість формування витрат та посилити контроль за рухом матеріальних і фінансових потоків. Водночас динамічність регуляторного середовища та ускладнення логістичних ланцюгів постачання зумовлюють необхідність подальшого розвитку методичних підходів до формування інтегрованих обліково-контрольних систем. Перспективами подальших досліджень є впровадження цифрових технологій та автоматизованих обліково-аналітичних систем для підвищення ефективності управління імпортованими операціями та логістичними потоками підприємств.

Література:

1. Прокопишин О., Лега О., Тютюнник С., Гуменюк І. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в розрізі її видів. *Bulletin of Lviv National Environmental University*. 2025. № 32. С. 55—62. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.055> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Скорнякова Ю. Витрати за імпорто-експортними контрактами: обліково-управлінський аспект. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. № 3 (77)-2. С. 107—112. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-35> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Краєвський В., Скорик О. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1. С. 67—76.
4. Кузьмін Т. Облік зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 1, № 21. С. 397—404. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.397-404> (дата звернення: 16.03.2026).

5. Болдовська К., Ковальова Т., Пеняк Ю. Особливості обліку, оподаткування і подання звітності з операцій зовнішньоекономічної діяльності у контексті новацій податкового законодавства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-02> (дата звернення: 16.03.2026).

6. Салій Є., Салій О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3 (14). С. 58—71. URL: <https://doi.org/10.30857/2786—5398.2023.3.6> (дата звернення: 16.03.2026).

7. Боярова О. Облік товарів критичного імпорту в умовах воєнного стану: проблеми та напрями вдосконалення. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. № 3 (91). С. 69—75. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-91-9> (дата звернення: 16.03.2026).

8. Голобородько А., Легомінова С. Сучасні особливості розвитку логістичних потоків в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Вип. 2. С. 93—90. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/482> (дата звернення: 20.03.2026).

9. Enhancing supply chain resilience through artificial intelligence: Analyzing problem-solving approaches in logistics management / Rita Uchenna Attah et al. International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 2024. Vol. 6, no. 12. P. 3883—3901. URL: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i12.1745> (date of access: 20.03.2026).

10. Грицишин А. Облік і аналіз логістичної діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис. ... д-ра філософії в галузі обліку та оподаткування: 071. Тернопіль, 2020. 242 с.

11. Портал відкритих даних. Державна митна служба України. URL: <https://data.gov.ua/organization/state-customs-service> (дата звернення: 16.03.2026).

12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси": Міністерство фінансів України від 20 жовтня 1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 16.03.2026).

13. Імпорт товарів: порядок бухгалтерського обліку у 2025 році — МОГОЛ АЛФА. МОГОЛ АЛФА. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/import-tovariv-u-2025-roci/> (дата звернення: 17.03.2026).

14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби": Міністерство фінансів України від 27 квітня 2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 16.03.2026).

15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 "Вплив змін валютних курсів": Міністерство фінансів України від 10 серпня 2000 № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> (дата звернення: 16.03.2026).

16. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI: станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 16.03.2026).

17. Митний кодекс України: Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI: станом на 4 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 16.03.2026).

18. Практикум з фінансового та управлінського обліку за національними стандартами: навч. посібник / М.Ф. Огійчук, Л.О. Сколотій, С.І. Василішин, І.І. Рагуліна, О.В. Ковальова, І.В. Сколотій, Ю.С. Нежид / За ред. проф. М. Ф. Огійчука. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ, Алерта, 2021. 624 с.

19. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 16.02.2026).

References:

1. Prokopyshyn, O., Leha, O., Tiutiunnyk, S. and Humeniuk, I. (2025), "Accounting and analytical support of foreign economic activity of Ukrainian enterprises by its types", Bulletin of Lviv National Environmental University, vol. 32, pp. 55—62.

2. Skorniakova, Yu. (2020), "Costs under export-import contracts: accounting and managerial aspect", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 3 (77)-2, pp. 107—112.

3. Kraievskyi, V. and Skoryk, O. (2025), "Institutional transformation of mechanisms of accounting and analytical support of foreign economic operations", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 1, pp. 67—76.

4. Kuzmin, T. (2025), "Accounting of foreign economic activity under digital transformation", The actual problems of regional economy development, vol. 1, no. 21, pp. 397—404.

5. Boldovska, K., Kovalova, T. and Peniak, Yu. (2023), "Features of accounting, taxation and reporting of foreign economic activity operations in the context of tax legislation changes", Problemy suchasnykh transformatsii, vol. 7.

6. Salii, Ye. and Salii, O. (2023), "Changes in Ukraine's foreign economic activity under wartime conditions", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3 (14), pp. 58—71.

7. Boiarova, O. (2025), "Accounting of critical import goods under martial law: problems and directions for improvement", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3 (91), pp. 69—75.

8. Holoborodko, A. and Lehominova, S. (2020), "Modern features of logistics flows development in the digital economy", *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 2, pp. 93—100, available at: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/482> (accessed 20 March 2026).

9. Attah, R. U., et al. (2024), "Enhancing supply chain resilience through artificial intelligence: Analyzing problem-solving approaches in logistics management", *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. 6, no. 12, pp. 3883—3901.

10. Hrytsyshyn, A. (2020), "Accounting and analysis of logistics activities of confectionery industry enterprises", Abstract of PhD dissertation, Accounting and Taxation, Ternopil, Ukraine.

11. State Customs Service of Ukraine (2026), "Open Data Portal", available at: <https://data.gov.ua/organization/state-customs-service> (Accessed 16 March 2026).

12. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Standard (Regulation) 9 'Inventories'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (Accessed 16 March 2026).

13. Mogol Alfa (2025), "Import of goods: accounting procedures in 2025", available at: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/import-tovariv-u-2025-roci/> (Accessed 17 March 2026).

14. Ministry of Finance of Ukraine (2000), "National Accounting Standard (Regulation) 7 'Fixed Assets'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (Accessed 16 March 2026).

15. Ministry of Finance of Ukraine (2000), "National Accounting Standard (Regulation) 21 'The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> (Accessed 16 March 2026).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 16 March 2026).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Customs Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Accessed 16 March 2026).

18. Ohiiichuk, M.F., Skolotii, L.O., Vasylyshyn, S.I., Rahulina, I.I., Kovalova, O.V., Skolotii, I.V. and Nezhyd, Yu.S. (2021), *Praktykum z finansovoho ta upravlinskoho obliku za natsionalnymy standartamy* [Workshop on financial and management accounting according to national standards], 3rd ed., Alerta, Kyiv, Ukraine.

19. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "Instruction on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Accessed 16 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.03.26

Проце́нзовано / Revised: 02.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 658.1:005.35:334.7

I. Biletska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Research and Educational Institute of Management, West Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

M. Mishchenko,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0372-1957>

V. Korol,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management Western Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>

O. Martyn,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Defense, Lviv State University of Life Safety

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1947-8982>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.42

INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

I. M. Білецька,

д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

М. І. Міщенко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій

В. С. Король,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

О. М. Мартин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

The article examines the institutional principles of corporate governance and social responsibility of industrial enterprises in the context of increasing globalization processes and growing international competition. It is substantiated that corporate governance is transforming from an internal mechanism for coordinating activities into a complex institutional system that determines the nature of interaction between owners, management, the state and other stakeholders. It is established that the effectiveness of enterprise functioning largely depends on the quality of the institutional environment, the level of transparency, compliance with ethical norms and the integration of social responsibility principles into the management system. Modern scientific approaches to the interpretation of corporate governance as an open system that functions on the basis of a combination of formal and informal institutions are analyzed.

It is determined that corporate social responsibility expands the boundaries of traditional management, including social, economic and environmental aspects of the enterprise's activities. At the same time, an imbalance between the development of corporate governance and the practical implementation of socially responsible approaches is revealed, which reduces the effectiveness of management decisions and limits the investment attractiveness of enterprises. An integrated economic and mathematical model for assessing the effectiveness of corporate governance is proposed, which takes into account the level of development of the management system, indicators of social responsibility and the quality of the institutional environment. Based on the model testing, it is proven that the highest level of effectiveness is achieved under conditions of balanced development of all components, while insufficient development of at least one of the elements leads to a decrease in the integrated result. The presence of a synergistic effect from the coherence of managerial, social and institutional components is confirmed. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed approach to diagnose the state of corporate governance, identify weaknesses and form justified directions for its improvement. The results of the study indicate that the integration of sustainable development principles into the corporate governance system contributes to increasing the sustainability of enterprises, strengthening the trust of stakeholders and forming long-term competitive advantages. Prospects for further research are related to the development of dynamic models for assessing the effectiveness of corporate governance taking into account changes in the institutional environment.

У статті досліджено інституційні засади корпоративного управління та соціальної відповідальності промислових підприємств в умовах посилення глобалізаційних процесів і зростання міжнародної конкуренції. Обґрунтовано, що корпоративне управління трансформується з внутрішнього механізму координації діяльності у складну інституційну систему, яка визначає характер взаємодії між власниками, менеджментом, державою та іншими стейкхолдерами. Встановлено, що ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня прозорості, дотримання етичних норм та інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування корпоративного управління як відкритої системи, що функціонує на основі поєднання формальних і неформальних інститутів. Визначено, що корпоративна соціальна відповідальність розширює межі традиційного управління, включаючи соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Водночас виявлено наявність дисбалансу між розвитком корпоративного управління та практичною реалізацією соціально відповідальних підходів, що знижує ефективність управлінських рішень і обмежує інвестиційну привабливість підприємств. Запропоновано інтегровану економіко-математичну модель оцінювання ефективності корпоративного управління, яка враховує рівень розвитку системи управління, показники соціальної відповідальності та якість інституційного середовища. На основі апробації моделі доведено, що найвищий рівень ефективності досягається за умов збалансованого розвитку всіх складових, тоді як недостатній розвиток хоча б одного з елементів призводить до зниження інтегрального результату. Підтверджено наявність синергетичного ефекту від узгодженості управлінських, соціальних та інституційних компонентів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для діагностики стану корпоративного управління, виявлення слабких місць та формування обґрунтованих напрямів його вдосконалення. Результати дослідження свідчать, що інтеграція принципів сталого розвитку у систему корпоративного управління сприяє підвищенню стійкості підприємств, зміцненню довіри стейкхолдерів та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням динамічних моделей оцінювання ефективності корпоративного управління з урахуванням змін інституційного середовища.

Key words: corporate governance, corporate social responsibility, institutional environment, industrial enterprises, management efficiency, sustainable development, competitiveness, stakeholders, strategic management.

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративна соціальна відповідальність, інституційне середовище, промислові підприємства, ефективність управління, стійкий розвиток, конкурентоспроможність, стейкхолдери, стратегічне управління.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Accelerating globalization processes and increasing international competition, corporate

governance goes beyond the traditional internal mechanism of organizing the activities of the enterprise and acquires a distinct institutional character. Industrial enterprises operate in a complex and dynamic environment, where, along

with ensuring economic efficiency, the requirements of transparency, accountability, ethics of management decisions and adherence to the principles of social responsibility are becoming increasingly important. In such conditions, corporate governance is not only a tool for coordinating activities, but also an important element in building trust between the enterprise and the external environment. The institutional principles of corporate governance determine the set of formal and informal rules, norms and mechanisms that regulate the interaction between owners, management, the state, investors, employees and other stakeholders. It is the quality of these institutions that determines the ability of the enterprise to effectively adapt to changes, minimize risks and form long-term competitive advantages. The issue of integrating the principles of corporate social responsibility into the management system is becoming particularly relevant, as modern markets are increasingly oriented towards the criteria of sustainable development, environmental safety and social justice. At the same time, in practice, there is a certain imbalance between the development of corporate governance and the implementation of socially responsible approaches. In many cases, social responsibility is considered as an additional or declarative element that is not integrated into the strategic management system of the enterprise. This reduces the effectiveness of management decisions, limits the possibilities of increasing investment attractiveness and inhibits the formation of sustainable competitive positions. Thus, the need for in-depth study of the institutional principles of corporate governance and social responsibility, their interrelation and role in ensuring the effective functioning of industrial enterprises in modern conditions is becoming more urgent.

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

Modern scientific approaches to corporate governance increasingly focus on its institutional nature, considering the enterprise as an open system that interacts with various groups of stakeholders [1–32]. Research shows that effective corporate governance involves a combination of formal institutions, such as

regulatory and legal regulation, and informal ones, in particular corporate culture and ethical standards. In turn, the concept of corporate social responsibility expands the boundaries of corporate governance, including social and environmental aspects. At the same time, there is a need to formalize the relationship between the institutional environment, corporate governance and social responsibility, which determines the relevance of further research in this area.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the institutional principles of corporate governance and social responsibility of industrial enterprises and develop a methodological approach to assessing their effectiveness. Achieving this goal requires the following objectives: studying the essence and role of the institutional environment in the formation of the corporate governance system; analyzing the relationship between corporate governance and social responsibility of enterprises; generalizing modern scientific approaches to assessing the effectiveness of corporate governance; identifying key institutional factors that affect the effectiveness of industrial enterprises; forming an integrated approach to assessing the effectiveness of corporate governance taking into account social responsibility; identifying areas for improving the effectiveness of enterprise functioning based on the coordination of managerial, economic and social components.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Corporate governance in the institutional context is expedient to consider as a system of interaction of economic agents, which functions on the basis of established rules, norms and control mechanisms. The institutional environment forms the framework conditions for the implementation of management decisions and determines the level of trust between the subjects of economic relations. In this context, social responsibility is not only an element of the image of the enterprise, but also an important tool for ensuring its sustainable development.

To formalize the relationship between corporate governance, social responsibility and institutional factors, it is expedient to use an integrated model of efficiency:

$$E = \alpha G + \beta CSR + \gamma I \quad (1),$$

where:

E — integral efficiency of corporate governance;

G — level of development of the corporate governance system;

CSR — level of corporate social responsibility;

I — institutional quality of the environment;

α, β, γ — weighting factors.

The specified model allows to estimate the influence of each of the components on the overall efficiency of the enterprise functioning. It is important to consider that the value of the CSR indicator is formed under the influence of several components that reflect the social, environmental and managerial aspects of the activity:

$$CSR = (S + Ec + En) / 3 \quad (2),$$

where

S — social component;

Ec — economic responsibility;

En — environmental responsibility.

The application of this approach allows for a comprehensive assessment of the level of social responsibility of an enterprise and to determine its impact on the effectiveness of corporate governance. In turn, institutional factor I can be represented as a function of regulatory and legal support, the level of development of market institutions and the quality of corporate culture:

$$I = (L + M + C) / 3 \quad (3),$$

where

L — quality of legal regulation;

M — level of development of market institutions;

C — level of corporate culture.

The obtained dependencies indicate that the effectiveness of corporate governance is formed under the influence of both internal and external factors. An important aspect is ensuring their consistency, which allows achieving a synergistic effect. In the case of insufficient development of at least one of the components, the overall effectiveness of the system decreases, which confirms the need for an integrated approach to management. The practical application of the proposed model allows enterprises to identify weaknesses in the corporate governance and social responsibility system. In particular, a low level of institutional quality can limit efficiency even with a developed corporate governance system. Similarly, an insufficient level of social responsibility reduces trust from stakeholders, which negatively affects the investment attractiveness of the enterprise. In modern conditions, the integration of the principles of sustainable development into the

corporate governance system is of particular importance. This involves taking into account not only economic performance, but also social and environmental consequences. Such an approach allows ensuring the long-term stability of the enterprise and increasing its competitiveness in international markets. Thus, the institutional principles of corporate governance and social responsibility form a complex system that determines the efficiency of the functioning of industrial enterprises. Their interaction ensures an increase in the level of transparency, risk reduction and the formation of sustainable competitive advantages.

To test the model, conditional normalized data from five industrial enterprises were used. The values of the indicators are in the range from 0 to 1, where higher values correspond to a better level of development of the corresponding component. For the first enterprise, $G=0.82$, $S=0.76$, $Ec=0.80$, $En=0.74$, $L=0.79$, $M=0.75$, $C=0.81$ were adopted. Under these conditions, the level of social responsibility is:

$$CSR1 = 0,76 + 0,80 + 0,74 / 3 = 0,77$$

The institutional quality of the environment for this enterprise is:

$$I1 = 0,79 + 0,75 + 0,81 / 3 = 0,78$$

Then the integral indicator of corporate governance effectiveness is defined as follows:

$$E1 = 0,40 \cdot 0,82 + 0,35 \cdot 0,77 + 0,25 \cdot 0,78$$

$$E1 = 0,328 + 0,2695 + 0,195 = 0,7925 \approx 0,79$$

For the second enterprise, the initial values are $G=0.71$, $S=0.68$, $Ec=0.72$, $En=0.65$, $L=0.70$, $M=0.69$, $C=0.73$. The level of social responsibility is:

$$CSR2 = 0,68 + 0,72 + 0,65 / 3 = 0,68$$

The indicator of institutional quality of the environment is:

$$I_2 = 0,70 + 0,69 + 0,73 / 3 = 0,71$$

The integral effectiveness of corporate governance is respectively equal to:

$$E2 = 0,40 \cdot 0,71 + 0,35 \cdot 0,68 + 0,25 \cdot 0,71$$

$$E2 = 0,284 + 0,238 + 0,1775 = 0,6995 \approx 0,70$$

For the third enterprise, $G=0.88$, $S=0.84$, $Ec=0.86$, $En=0.82$, $L=0.85$, $M=0.83$, $C=0.87$ are taken. In this case:

$$CSR3 = 0,84 + 0,86 + 0,82 / 3 = 0,84$$

$$I3 = 0,85 + 0,83 + 0,87 / 3 = 0,85$$

$$E3 = 0,40 \cdot 0,88 + 0,35 \cdot 0,84 + 0,25 \cdot 0,85$$

$$E3 = 0,352 + 0,294 + 0,2125 = 0,8585 \approx 0,86$$

For the fourth enterprise, the following values were used: $G=0.64$, $S=0.61$, $Ec=0.66$, $En=0.59$, $L=0.63$, $M=0.60$, $C=0.67$. The calculation gives:

$$CSR4 = 0,61 + 0,66 + 0,59 / 3 = 0,62$$

$$I4 = 0,63 + 0,60 + 0,67 / 3 = 0,63$$

$$E4 = 0,40 \cdot 0,64 + 0,35 \cdot 0,62 + 0,25 \cdot 0,63$$

$$E4 = 0,256 + 0,217 + 0,1575 = 0,6305 \approx 0,63$$

For the fifth enterprise, $G=0.77$, $S=0.73$, $E_c=0.75$, $E_n=0.71$, $L=0.74$, $L=0.74$, $M=0.72$, $C=0.78$ are given. Then:

$$CSR5 = 0,73 + 0,75 + 0,71/3 = 0,73$$

$$I5 = 0,74 + 0,72 + 0,78/3 = 0,75$$

$$E5 = 0,40 \cdot 0,77 + 0,35 \cdot 0,73 + 0,25 \cdot 0,75$$

$$E5 = 0,308 + 0,2555 + 0,1875 = 0,751 \approx 0,75$$

The calculations show that the third enterprise has the highest value of the integral efficiency of corporate governance, for which $E3=0.86$. This indicates a high level of balance between the quality of corporate governance, the development of social responsibility and the characteristics of the institutional environment. Sufficiently high results are also characteristic of the first enterprise ($E1=0.79$) and the fifth enterprise ($E5=0.75$), which indicates an appropriate level of integration of economic, social and managerial components. The second enterprise demonstrates an average level of efficiency ($E2=0.70$), while the fourth enterprise has the lowest value ($E4=0.63$), where both corporate governance indicators and parameters of social and institutional components remain weaker. The obtained dependencies confirm that the efficiency of corporate governance is formed under the influence of both internal and external factors. An important aspect is ensuring their consistency, since it is the balanced development of all components that creates a synergistic effect. In the event of insufficient development of at least one of the elements, the overall effectiveness of the system decreases. In particular, a low level of institutional quality of the environment can limit efficiency even with a relatively developed corporate governance system, while an insufficient level of social responsibility reduces stakeholder trust, weakens investment attractiveness and reduces the potential for long-term development. In modern conditions, the integration of sustainable development principles into the corporate governance system is of particular importance. This involves taking into account not only economic performance, but also the social and environmental consequences of management decisions. It is this approach that ensures the long-term stability of the enterprise, strengthening its competitive position and the ability to adapt to changes in the external environment. Thus, the institutional principles of corporate governance and social responsibility form a holistic system that

determines the efficiency of the functioning of industrial enterprises, increases the level of transparency, reduces risks and contributes to the formation of sustainable competitive advantages.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

The institutional principles of corporate governance and social responsibility play a key role in ensuring the efficiency of industrial enterprises. The proposed modeling approach allows us to assess the impact of the main factors on the effectiveness of management and identify areas for its improvement. It has been established that the integration of corporate governance and social responsibility ensures increased sustainability of enterprises, the formation of trust from stakeholders and the growth of their competitiveness. Further research should be directed towards the development of dynamic models for assessing the effectiveness of corporate governance, taking into account changes in the institutional environment. The results of the study confirm that the institutional quality of the environment is a determining factor that sets the boundaries of the effectiveness of corporate governance regardless of the level of development of internal management mechanisms. It has been established that the most sustainable results are achieved under conditions of proportional development of all components of the model, when management practices, social responsibility and institutional parameters mutually reinforce each other. Quantitative modeling has revealed differences in the levels of efficiency of enterprises and has shown that even minor imbalances between components can significantly affect the final result.

It is important that improving the effectiveness of corporate governance is associated not only with the improvement of individual management procedures, but with the transition to an integrated model, within which social responsibility becomes systemic, and institutional conditions are considered as an active element of management, and not an external constraint. This approach ensures a more flexible response of enterprises to changes in the economic environment, improves the quality of management decisions and contributes to the formation of long-term advantages in a competitive environment.

Література:

1. Гурочкіна, В. В., & Кравченко, А. В. (2018). Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 3 (3), 198—205.
2. Вдовенко, Н. М., Коробова, Н. М., Зось-Кіор, М. В., & Коваль, В. В. (2023). Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. Академічні візії, (23). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (дата звернення 31.01.2026).
3. Шкодін, Я. В., & Шкодін, І. В. (2015). Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління. Молодий вчений, (2 (3)), 148—152.
4. Ложачевська, О. М., Сафонова, В. Є., Гнатенко, І. А., & Навроцька, Т. А. (2021). Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт, (15), 14—19.
5. Антошко, Т. Р. (2011). Особливості формування механізму впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних промислових підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості, (34), 260—266.
6. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (1), 52—57.
7. Довгань, А. Є., & Малик, І. П. (2010). Економічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності в умовах макроекономічної кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", (7), 106—110.
8. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.
9. Райко, Д. В., & Подрез, О. І. (2020). Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. Проблеми економіки, (1 (43)), 173—189.
10. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3—9.
11. Волосковець, Н. Ю. (2010). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, (17), 125—130.
12. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 5 (4), 222—229.
13. Бурлакова, Ю. М. (2014). Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (6 (1)), 220—227.
14. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.
15. Жилінська, А. О., & Перепадченко, Г. В. (2015). Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (1), 88—91.
16. Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 69—72.
17. Новікова, О. Ф. (2016). Управління розвитком підприємств в контексті соціальної відповідальності. Економічний вісник Донбасу, (2), 153—157.
18. 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.
19. Полякова, О. М. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості, (44), 279—283.
20. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.
21. Ложачевська, О. М., Гнатенко, І. А., Сухомлин, А. В., & Мельник, О. Ю. (2021). Моделювання інфраструктури підприємництва не-

інноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід, (18), 5—10.

22. Гончар, В. В., & Куровська, А. А. (2015). Формування механізму стратегічного контролю територій для цілей корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, (29), 228—236.

23. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.

24. Бондаренко, С. М. (2016). Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. Економічний простір, (105), 154—163.

25. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

26. Єршова, Н., & Букатенко, Н. (2023). Соціальна відповідальність: практичні аспекти та роль в антикризовому управлінні діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 33—39.

27. 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.

28. Хорольський, В. П., & Бурлакова, Ю. М. (2014). Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств гірничо-металургійного комплексу на основі стейкхолдерської теорії. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (2 (1)), 59—66.

29. 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.

30. Родіонова, І. (2017). Інноваційний розвиток промислових підприємств на засадах корпоративного управління: проблеми та шляхи вирішення. Економічний дискурс, (3), 73—81.

31. Трохимець, О. І., Гальцова, О. А., & Гнатенко, І. А. (2021). Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 40—45.

32. Галайда, Т. О., Скриль, В. В. Я., & Мяло, О. М. (2012). Роль корпоративної соціальної відповідальності підприємств у розвитку системи соціального партнерства в Україні. "Вісник ЖДТУ": Економіка, управління та адміністрування, (4 (62)), 280—283.

References:

1. Hurochkina, V.V. and Kravchenko, L.V. (2018), "Strategic analysis of corporate social responsibility of industrial enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3 (3), pp. 198—205.

2. Vdovenko, N.M., Korobova, N.M., Zos-Kior, M.V. and Koval, V.V. (2023), "Evolution of theoretical principles of export-import regulation of agricultural products under decentralization", *Akademichni vizii*, [Online], vol. 23, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (Accessed 31 January 2026).

3. Shkodin, Ya.V. and Shkodina, I.V. (2015), "Social responsibility in the system of corporate governance", *Molodyi vchenyi*, vol. 2 (3), pp. 148—152.

4. Lozhachevska, O.M., Safonova, V.Ye., Hnatenko, I.A. and Navrotska, T.A. (2021), "Innovation economy management: strategic approaches", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 14—19.

5. Antoshko, T.R. (2011), "Features of the formation of CSR implementation mechanism", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 260—266.

6. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the management system of higher education institutions", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarynoho universytetu. Seriya Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.

7. Dovhan, L.Ye. and Malyk, I.P. (2010), "Economic aspects of corporate social responsibility", *Ekonomichni visnyk NTUU KPI*, vol. 7, pp. 106—110.

8. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "Enterprise economic security system", *Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.

9. Raiko, D.V. and Podrez, O.I. (2020), "Social responsibility as a tool for sustainable development management", *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (43), pp. 173—189.

10. Hnatenko, I.A., Popova, Yu.M., Bachkir, I.H. and Nechyporenko, K.V. (2021), "Strategies of state priorities in innovation economy", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3—9.

11. Voloskovets, N.Yu. (2010), "Corporate social responsibility as a basis for innovative development", *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, vol. 17, pp. 125—130.

12. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "The role of the energy market in resource-saving management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

13. Burlakova, Yu.M. (2014), "Formation of corporate social responsibility in Ukraine", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (1), pp. 220—227.

14. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel evaluation in corporate time management", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.

15. Zhylynska, L.O. and Perepadchenko, H.V. (2015), "Assessment of socially responsible personnel management", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1, pp. 88—91.

16. Hnatenko, I.A. (2018), "Influence of innovative entrepreneurship on labor market", *Naukovyi visnyk Khersonskoho universytetu*, vol. 32, pp. 69—72.

17. Novikova, O.F. (2016), "Enterprise development management in CSR context", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 2, pp. 153—157.

18. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows", *Naukovyi visnyk MHU*, vol. 13, pp. 247—250.

19. Poliakova, O.M. (2013), "Corporate social responsibility in Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu*, vol. 44, pp. 279—283.

20. Markina, I.A., Zos-Kior, M.V. and Somych, M.I. (2020), "Resource-saving management in agri-food sector", *Derzhava ta rehiony*, vol. 4, pp. 54—59.

21. Lozhachevska, O.M., Hnatenko, I.A., Sukhomlyn, L.V. and Melnyk, O.Yu. (2021), "Modeling entrepreneurship infrastructure", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 5—10.

22. Honchar, V.V. and Kurovska, A.A. (2015), "Formation of strategic controlling", *Visnyk PDTU*, vol. 29, pp. 228—236.

23. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of innovative potential", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.

24. Bondarenko, S.M. (2016), "CSR in quality management systems", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 105, pp. 154—163.

25. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations", *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, vol. 2, pp. 107—116.

26. Yershova, N. and Bukatenko, N. (2023), "CSR in crisis management", *Visnyk NTU KhPI*, vol. 1, pp. 33—39.

27. Khodakivska, O.V., Hnatenko, I.A., Diachenko, T.O. and Sabii, I.M. (2021), "Entrepreneurship models in innovative economy", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5—11.

28. Khorolskyi, V.P. and Burlakova, Yu.M. (2014), "CSR based on stakeholder theory", *Visnyk Khmelnytskoho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 59—66.

29. Razvodovska, V.O., Zaiats, O.V., Parokhnenko, O.S. and Hnatenko, I.A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurship", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.

30. Rodionova, I. (2017), "Innovative development of industrial enterprises", *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 3, pp. 73—81.

31. Trokhymets, O.I., Haltsova, O.L. and Hnatenko, I.A. (2021), "The essence of innovation and innovative entrepreneurship", *Derzhava ta rehiony*, vol. 5, pp. 40—45.

32. Halaida, T.O., Skryl, V.V. and Myalo, O.M. (2012), "The role of CSR in social partnership development", *Visnyk ZhDTU*, vol. 4 (62), pp. 280—283.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.03.26

Прорецензовано / Revised: 31.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<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

М. М. Жибак,

д. е. н., професор кафедри економіки і менеджменту,
ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1765-820X>

Л. В. Ярема,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і менеджменту,
ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0987-1227>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.50

СУЧАСНИЙ СТАН РИНКОВИХ ВІДНОСИН В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЇХ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

M. Zhybak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Separated
Subdivision of National University of Life and Environmental Science of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

L. Yarema,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management, Separated Subdivision of National University
of Life and Environmental Science of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"

THE CURRENT STATE OF MARKET RELATIONS IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE TERNOPIR REGION AND THE DEFINITION OF THE MAIN DIRECTIONS OF THEIR EFFECTIVE MANAGEMENT

У статті проведений аналіз сучасного стану ринкових відносин в агропромисловому комплексі Тернопільської області та визначені основні напрями їх ефективного управління. Встановлено, що Тернопільська область має значний експортний потенціал у сфері сільського господарства завдяки сприятливим природним умовам, великій площі родючих ґрунтів та традиційній орієнтації населення на сільське господарство. Проведено узагальнений аналіз ключових показників сучасного стану агропромислового комплексу Тернопільської області. Відмічено, що незважаючи на військовий стан, спостерігається позитивна динаміка ключових економічних показників аграрного виробництва Тернопільщини. Встановлено, що в основі розвитку агропромислового комплексу області є диверсифікація виробництва, що зменшує залежність від одного сектору. Систематизовано сучасні тенденції розвитку ринкових відносин в агропромисловому комплексі Тернопільської області. Окреслено експортний потенціал Тернопільщини та основних споживачів продукції Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. На основі порівняльного аналізу ключових економічних показників агропромислового комплексу Тернопільської, Вінницької та Полтавської областей виявлено специфічні проблеми функціонування аграрного ринку регіону, що відрізняють його від інших областей України. Проведений SWOT-аналіз, де виокремлено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози агропромислового комплексу Тернопільщини. Встановлено, що ефективне управління ринковими процесами потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, інновації та розвиток підприємництва, а поєднання традиційного землеробства з інноваційними технологіями, розвиток органічного виробництва та вихід на європейські ринки — це ключові перспективи, що забезпечать стабільне зростання агропромислового регіону.

The article analyzes the current state of market relations in the agro-industrial complex of the Ternopil region and identifies the main directions of their effective management. It is established that the Ternopil region has significant export potential in the agricultural sector due to favorable natural conditions, a large area of fertile soils and the traditional orientation of the population to agriculture. The market is a key factor in stimulating production in conditions of private ownership of land, means of production and finished products. The main elements of market relations in the agro-industrial complex are: farms, large agricultural holdings, processing enterprises, suppliers of resources, end consumers, agricultural products, food products, machinery, fertilizers, land plots, prices, competition. Management of market relations includes: state regulation, marketing, logistics, cooperation. A generalized analysis of key indicators of the current state of the agro-industrial complex of the Ternopil region has been carried out. It has been noted that despite the martial law, there is a positive dynamics of key economic indicators of agricultural production in the Ternopil region. It has been established that the basis of the development of the agro-industrial complex of the region is the diversification of production, which reduces dependence on one sector. Modern trends in the development of market relations in the agro-industrial complex of the Ternopil region have been systematized. The export potential of the Ternopil region and the main consumers of products in the European Union, Asia and the Middle East have been outlined.

Based on a comparative analysis of key economic indicators of the agro-industrial complex of Ternopil, Vinnytsia and Poltava regions, specific problems of the functioning of the agro-industrial market of the region were identified, which distinguish it from other regions of Ukraine. To determine the strategic directions of market relations management, a SWOT analysis of the agro-industrial complex of Ternopil region was conducted, which identified the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the agro-industrial complex of Ternopil region. The directions for improving the management of market processes are substantiated, taking into account socio-economic and environmental factors. Innovative approaches to the formation of an effective infrastructure of the agricultural market and the development of cooperation between producers are proposed. It is established that effective management of market processes requires an integrated approach that combines state support, innovation and entrepreneurship development, and the combination of traditional agriculture with innovative technologies, the development of organic production and access to European markets are key prospects that will ensure stable growth of the agro-industrial region.

It has been established that the market relations of the agricultural sector of Ternopil region are formed on the basis of a combination of export potential and the active role of farms. They complement each other: large enterprises provide stability and scale, and farmers provide flexibility, innovation and social significance. It is this synergy that creates a competitive model of development of the region.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, сільське господарство, ринкові відносини, управління, аграрний сектор, продукція сільського господарства, експорт, продовольча безпека, ринок, воєнний стан, виробництво.

Key words: agro-industrial complex, agriculture, market relations, management, agricultural sector, agricultural products, export, food security, market, martial law, production.

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

Агропромисловий комплекс (АПК) є ключовим сектором економіки Тернопільської області. Перехід до ринкової економіки в Україні зумовив трансформацію аграрних відносин, що проявляється у формуванні нових механізмів господарювання, розвитку кооперації та органічного виробництва. Розвиток АПК визначає рівень продовольчої безпеки, зайнятості населення та конкурентоспроможність регіону. В умовах ринкової економіки особливого значення набуває ефективне управління ринковими відносинами, що забезпечує інтеграцію місцевих

вих виробників у національний та міжнародний ринки.

Дослідження сучасного стану ринкових відносин в агропромисловому комплексі Тернопільської області та визначення напрямів управління ними є важливим з огляду на те, що область має потужний аграрний потенціал, що формує основу економіки та забезпечує продовольчу безпеку. Ефективність ринкових відносин тут визначає рівень розвитку всієї регіональної економіки. Ринкові відносини в АПК часто стикаються з проблемами неефективної кооперації, нерівномірного доступу до ресурсів та інвестицій. Це вимагає розробки дієвих управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності аграрних виробників.

Отже, актуальність теми полягає у необхідності комплексного дослідження ринкових відносин в АПК Тернопільської області, що дасть змогу визначити оптимальні шляхи їх управління, забезпечити економічну стабільність та підвищити конкурентоспроможність регіону в умовах сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сучасного стану ринкових відносин в АПК та визначення ключових напрямів розвитку аграрного сектору регіону досліджують як місцеві науковці, так і загальноукраїнські економісти-аграрники. Найбільш вагомий внесок зробили Андрійчук В., Бородіна О., Зубець М., Пушкар З. Серед українських науковців, які досліджують проблеми ринкових трансформацій агропромислового комплексу (АПК), можна виділити Мисника О., Дунську А., Бондаренка В., Гонтарука Я., Квашу С., Юрчишина В. та ін. Місцеві науковці зосереджуються на специфіці Тернопільської області, її проблемах та перспективах. Загальноукраїнські дослідники аналізують ринкові відносини в АПК у ширшому контексті, приділяючи увагу реформам, приватизації та інтеграції до світового ринку. Їхні роботи формують теоретичну та практичну основу для розробки управлінських рішень у сфері аграрної економіки.

Отже, дослідження ринкових відносин в АПК Тернопільської області опирається на поєднання регіональних практичних напрацювань та загальноукраїнських теоретичних концепцій. Це створює основу для подальшого комплексного аналізу та вироблення ефективних управлінських рішень, які враховують як місцеву специфіку, так і загальні тенденції розвитку аграрної економіки України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є аналіз сучасного стану ринкових відносин в агропромисловому комплексі Тернопільської області та визначення основних напрямів їх ефективного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Значення ринку та розвиток товарно-грошових відносин в агропромисловому комплексі істотно зростають. Ринок, як система взаємодії виробників і споживачів матеріальних благ, стає ключовим чинником стимулювання виробництва в умовах приватної власності на землю, засоби виробництва та готову продукцію. Саме ринкові механізми відображають рівень еконо-

мічного розвитку країни, визначають баланс попиту й пропозиції як на окремі товари, так і на їх сукупність у межах національної чи світової економіки. У більш вузькому значенні ринок можна розглядати як місце реалізації товарів. Залежно від територіального та суспільного поділу праці, масштабів виробництва, його спеціалізації та концентрації формуються локальні, національні та міжнародні ринки [1]. Виникнення ринку ґрунтується на суспільному й територіальному поділі праці, тобто на розміщенні та спеціалізації агропромислового виробництва. Орієнтація господарств на виробництво певних видів продукції, що є для них економічно вигідною, створює умови для постійного розширення сфери товарного виробництва.

Основними елементами ринкових відносин в АПК є: суб'єкти — фермерські господарства, великі агрохолдинги, підприємства з переробки, постачальники ресурсів, кінцеві споживачі; об'єкти — продукція сільського господарства, продовольчі товари, техніка, добрива, земельні ділянки; механізм дії — формування цін, конкуренція, прагнення виробників до отримання прибутку.

Ринкові процеси ґрунтуються на принципах вільної торгівлі, приватної власності та конкурентної боротьби між виробниками, споживачами й посередниками. Управління ринковими відносинами включає: державне регулювання — необхідне через високі ризики аграрної діяльності (залежність від клімату, низька рентабельність), реалізується через підтримку цін, пільгові кредити та страхування ризиків; маркетинг — вивчення ринку, створення попиту та стимулювання продажів; логістику — організація ефективних ланцюгів постачання від виробника до споживача; кооперацію — об'єднання малих виробників для посилення їх конкурентних позицій.

Сільське господарство Тернопільщини є ключовою галуззю економіки регіону. Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам та родючим ґрунтам область має високий аграрний потенціал, фокусуючись на інтенсифікації виробництва, впровадженні нових технологій, підвищенні врожайності та збільшенні експорту продукції, що формує основу ринкових відносин у виробництві та реалізації продукції. Основними напрямками є: рослинництво (зернові, технічні культури, овочі); тваринництво (молочне та м'ясне виробництво); переробна промисловість, що забезпечує додану вартість продукції. Понад 100 зареєстрованих кооперативів сприяють інтеграції малих вироб-

ників у ринок. Зростає частка органічного виробництва, що формує нові ніші для експорту.

В структурі ринку основними виробниками є великі агрохолдинги, середні фермерські господарства та дрібні приватні підприємці. Основними споживачами — внутрішній ринок України та зовнішні ринки (експорт зерна, олійних культур).

Характерними особливостями ринкових відносин в АПК є: конкуренція — агрохолдинги мають перевагу завдяки масштабам виробництва, але фермерські господарства зберігають гнучкість та орієнтацію на нішеві ринки; інвестиції — розвиток інфраструктури, впровадження сучасних технологій, використання мінеральних та органічних добрив для підвищення врожайності; кооперація — створення аграрних кооперативів для спільного використання техніки, збуту продукції та виходу на зовнішні ринки; державна підтримка — програми субсидій, кредити для фермерів, розвиток аграрної освіти та науки.

Узагальнений аналіз сучасного стану агропромислового комплексу (АПК) Тернопільської області відображений в таблицях 1, 2.

Ринкові відносини в сільському господарстві Тернопільської області характеризуються високою інтенсивністю рослинництва, залученням інвестицій та розвитком агробізнесу на фоні структурних змін у тваринництві.

Область є лідером за посівами ярих культур таких як ячмінь (36,8 тис. га) та пшениця (14 тис. га). Рослинництво домінує за вартістю продукції спеціалізуючись на зернових, технічних, кормових культурах та картоплі. В тваринництві спостерігається неоднозначна динаміка, водночас із зростанням поголів'я свиней (на 14,6% у досліджуваний період) відбувалося скорочення поголів'я великої рогатої худоби. Незважаючи на військовий стан, спостерігається позитивна динаміка ключових економічних показників. Харчова промисловість стабільно зростає, особливо цукрова галузь. Інвестиції збільшуються, але все ще недостатні для масштабної модернізації тваринництва.

Експорт поступово зростає, що свідчить про інтеграцію області у міжнародні ринки. Пріоритетом є підвищення доданої вартості продукції та залучення інвестицій в агропромисловий комплекс, зокрема через розвиток кооперації.

Ринкові відносини аграрного сектору Тернопільської області формуються на основі поєднання експортного потенціалу та активної ролі фермерських господарств. Вони взаємодоповнюють одне одного: великі підприємства забезпечують стабільність і масштаб, а фермери — гнучкість, інноваційність та соціальну значущість. Саме ця синергія створює конкурентоспроможну модель розвитку регіону.

Таблиця 1. Ключові економічні показники АПК Тернопільської області

Показник	2023	2024	2025
Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості (млрд грн)	18,9	21,7	25,0
Темпи зростання харчової промисловості (%)	+6,8	+7,6	+8,0
Переробка цукрових буряків (млн т)	1,8	2,0	2,1
Виробництво цукру (тис. т)	270,0	295,7	310,0
Частка у виробництві цукру України (%)	18	20	21
Капітальні інвестиції в АПК (млрд грн)	2,1	2,5	2,9
Експорт агропродукції (млн дол. США)	420	460	500

Джерело [4].

Таблиця 2. Ключові показники аграрного виробництва Тернопільської області (2025 рік)

Показник	Значення	Динаміка
Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості	21,7 млрд грн	+15,2% до 2024 року
Зростання харчової промисловості	7,6%	Найвищі темпи у виробництві хліба, молочної продукції, напоїв
Переробка цукрових буряків	2 млн т	Вироблено 295,7 тис. т цукру (20% від загальноукраїнського виробництва)
Основні галузі	Рослинництво, тваринництво, харчова промисловість	Активний розвиток переробки та експорту

Джерело [4].

Ключовим у розвитку АПК області є диверсифікація виробництва, окрім традиційної цукрової галузі (20% від загальноукраїнського виробництва), область активно розвиває переробку зернових, молочної продукції та напоїв. Це зменшує залежність від одного сектору. Основою ринкових відносин є перехід від дрібних господарств до сучасного агробізнесу, який інтегрується з переробною промисловістю. Збільшення обсягів переробки означає, що область переходить від сировинної моделі до виробництва продукції з більшою доданою вартістю. Високі показники виробництва цукру та харчової продукції створюють можливості для розширення експорту, особливо в умовах зростання попиту на українські продукти. Впроваджуються сучасні технології обробки землі та вирощування культур, що сприяє підвищенню ефективності.

Значна частина продукції, особливо зернових та технічних культур експортується, що підвищує економічну роль області в Україні.

Експортний потенціал Тернопільщини формують: зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь — займають провідне місце в структурі експорту); олійні культури (соняшник, соя, ріпак — користуються високим попитом на європейських та азійських ринках); продукція тваринництва (молочні вироби, м'ясо птиці та яловичина, хоча їхня частка менша порівняно з рослинництвом); органічна продукція (овочі, фрукти, мед — перспективний напрямок, що відкриває доступ до преміальних ринків ЄС).

Основними споживачами продукції є: Європейський Союз (Польща, Німеччина, Італія — ключові партнери для зернових та олійних культур); Азія та Близький Схід (країни, що активно імпортують кукурудзу та соняшникову олію) та внутрішній ринок України (значна частина продукції залишається для забезпечення продовольчої безпеки).

Наступним кроком можна зробити порівняльний аналіз Тернопільської області з іншими регіонами України. Використовуючи порівняльний аналіз агропромислового комплексу Тернопільської, Вінницької та Полтавської областей станом на 2025 р. ми можемо побачити конкурентні переваги та слабкі місця Тернопільщини у загальноукраїнському контексті.

Порівняння ключових показників великих обласних центрів свідчать, що

Вінниччина утримує лідерство за обсягами виробництва та інвестицій, особливо у зерновому секторі. Полтавщина має сильні позиції у виробництві зернових та олійних культур, а також у тваринництві. Тернопільщина вирізняється потужною цукровою галуззю та високим рівнем розвитку кооперації, що є конкурентною перевагою для малих і середніх виробників.

Для визначення стратегічних напрямів управління слід виокремити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози АПК Тернопільщини.

Поряд з потужними сильними сторонами та можливостями в аграрному секторі області є ряд проблемних питань та викликів. Серед них слід виокремити низьку інвестиційну ак-

Таблиця 3. Порівняльна таблиця ключових показників АПК (2025 р.)

Показник	Тернопільська обл.	Вінницька обл.	Полтавська обл.
Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості (млрд грн)	25,0	32,0	28,5
Основні галузі	Цукрова промисловість, рослинництво, молочна продукція	Зернові, цукрові буряки, м'ясо-молочне виробництво	Зернові, олійні культури, тваринництво
Виробництво цукру (тис. т)	310	450	200
Частка у виробництві цукру України (%)	21	30	13
Експорт агропродукції (млн дол. США)	500	720	650
Капітальні інвестиції в АПК (млрд грн)	2,9	4,2	3,5
Кількість кооперативів	109 (2-ге місце в Україні)	150	120

Джерело [4].

Таблиця 4. SWOT-аналіз АПК Тернопільської області

Категорія	Основні пункти
Сильні сторони (Strengths)	- Високий рівень розвитку харчової промисловості (зростання понад 7% у 2025 р.) - Потужна цукрова галузь (20% виробництва цукру України). - Сприятливі природно-кліматичні умови для рослинництва. - Наявність аграрних університетів та наукових центрів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Недостатня інвестиційна активність у тваринництві. - Залежність від цукрової галузі. - Слабка інтеграція малих фермерів у великі виробничо-збутові ланцюги. - Логістичні проблеми через воєнні умов.
Можливості (Opportunities)	- Розвиток органічного виробництва та нішевих культур. - Розширення експортних ринків (ЄС, Близький Схід). - Залучення інвестицій у переробку та інновації. - Цифровізація агробізнесу (GPS, дрони, big data).
Загрози (Threats)	- Коливання світових цін на цукор та зернові. - Воєнні ризики та обмеження експорту. - Конкуренція з іншими регіонами України та ЄС. - Зміни клімату, що впливають на врожайність.

Джерело: розроблено автором.

тивність у тваринництві та переробці, потребу в оновленні технічної бази, залежність від цукрової галузі, що створює ризики при зміні ринкової кон'юнктури, воєнні умови створюють обмежений доступ до зовнішніх ринків, залежність від світових цін на зерно, кліматичні ризики, конкуренція з іншими регіонами, внутрішня конкуренція між регіонами та зовнішня конкуренція з імпортованими продуктами.

Загалом аграрний сектор Тернопільської області динамічно розвивається, адаптуючись до сучасних умов та підвищує свою конкурентоспроможність, незважаючи на загальноукраїнські проблеми та військовий стан. Конкурентоспроможність аграрного сектору забезпечують родючі ґрунти та сприятливий клімат, близькість до кордонів ЄС та розвинена транспортна мережа, впровадження сучасних технологій у виробництво та переробку, кооперація фермерів сприяє спільному виходу на зовнішні ринки через аграрні об'єднання.

В контексті до проблемних ситуацій, з метою забезпечення стабільності, розвитку аграрного виробництва слід акцентувати увагу на важливості управління ринковими відносинами, суть якого полягає у створенні умов для ефективного функціонування ринку, забезпеченні балансу між свободою підприємництва та суспільними інтересами, насамперед на рівні макроекономічного регулювання, структурної, соціально-економічної та конкурентної політики.

Ринкові відносини в АПК Тернопільської області перебувають на етапі активного розвитку, що характеризується зростанням коопе-

рації, поширенням органічного виробництва та модернізацією управлінських механізмів. Ефективне управління ринковими процесами потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, інновації та розвиток підприємництва.

На основі проведених досліджень для аграрних підприємств Тернопільщини до основних напрямів управління ринковими відносинами можна віднести: диверсифікацію виробництва, зокрема розвиток нішевих культур (органічна продукція, ягоди, овочі), підтримка тваринництва для збалансованості структури АПК; поглиблення переробки — створення кластерів харчової промисловості, розвиток кооперативів для малих виробників як інструменту інтеграції малих фермерів у ринкові відносини; інвестиційну політику — залучення приватних та іноземних інвестицій, державні програми підтримки модернізації виробництва; експортну орієнтацію — розширення ринків збуту (ЄС, Близький Схід), сертифікація продукції за міжнародними стандартами; цифровізацію та інновації — використання агротехнологій (GPS, дрони, big data), електронні платформи для торгівлі та управління ланцюгами постачання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі Тернопільська область має значний експортний потенціал у сфері сільського господарства завдяки сприятливим

природним умовам, великій площі родючих ґрунтів та традиційній орієнтації населення на сільське господарство.

Поєднання традиційних культур із розвитком органічного виробництва та переробки, розширення експортних можливостей, впровадження інноваційних технологій у виробництво та переробку промисловість, щоб експортувати не лише сировину, а й готову продукцію, зменшення залежності від цукрової галузі через розвиток органічного виробництва та нішевих культур, розвиток кооперативів як інструменту інтеграції малих фермерів у ринкові відносини може зробити регіон одним із лідерів аграрного експорту України.

Тернопільська область має всі передумови стати одним із центрів сучасного агровиробництва України. Поєднання традиційного землеробства з інноваційними технологіями, розвиток органічного виробництва та вихід на європейські ринки — це ключові перспективи, що забезпечать стабільне зростання АПК регіону.

Література

1. Лебеденко О.В. Аграрний ринок: поняття та особливості. Агросвіт. 2020. № 12. С. 48—52.

2. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. Вип. № 40. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (дата звернення 10.03.2026).

3. Публічне управління розвитком аграрної сфери: регіональний контекст: монографія / О. Руденко, Т. Шестаковська, С. Гривко, М. Гурський, А. Котеленець, П. Халімон. Чернівці: НУ "Чернігівська політехніка", 2022. 327 с.

4. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2023 рік. Головне управління статистики у Тернопільській області. Тернопіль. 2024. 278 с.

5. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти? Інтерфакс-Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html> (дата звернення: 11.03.2026).

6. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. Проблеми економіки. 2020. № 3 (45). С. 133—138.

References:

1. Lebedenko, O.V. (2020), "Agricultural market: concept and features", *Ahrosvit*, vol. 12, pp. 48—52.

2. Nehrej, M. V., Taranenko, A. A. and Kostenko, I. S. (2022), "Ukraine's agricultural sector in wartime: problems and prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (Accessed 10 March 2026).

3. Rudenko, O., Shestakovska, T., Hryvko, S., Hurskyi, M., Kotelenets, A. and Khalimon, P. (2022), *Publichne upravlinnia rozvytkom ahrarnoi sfery: rehional'nyj kontekst* [Public management of agricultural development: regional context], NU "Chernihiv'ska politekhnika", Chernihiv, Ukraine.

4. Chornyj, A. A. (2024), *Statystychnyj shhorychnyk Ternopil's'koyi oblasti za 2023 rik. Ternopil': Golovne upravlinnya statystyky u Ternopil's'kij oblasti*, Ukraine.

5. Trofimtseva, O. (2022), "The war showed the importance of the agricultural sector. How to reach new heights?", *Interfaks-Ukraina*, Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html> (Accessed 11 March 2026).

6. Khomych, O. V. and Manaienko, I. M. (2020), "Development of the enterprise's export potential in the European FMCG market in conditions of risks", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (45), pp. 133—138.

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26

Процеженовано / Revised: 01.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<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 657

Г. В. Даценко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування,

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8327-7301>

Л. А. Майстер,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1097-9940>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.57

МЕТОДИКА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ ДОХОДІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

G. Datsenko,

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

and Taxation" Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

L. Maister,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

METHODOLOGY OF FINANCIAL ACCOUNTING OF INCOME FROM OPERATING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню актуальних питань організації та методики фінансового обліку доходів від операційної діяльності на підприємствах аграрного сектору в умовах економічної трансформації. Обґрунтовано, що в сучасних умовах посилення вимог до якості фінансової звітності формування достовірної інформації про доходи стає ключовим фактором забезпечення інвестиційної привабливості та ефективності управлінських рішень. Особливу увагу приділено специфіці сільськогосподарської діяльності, яка безпосередньо впливає на обліковий процес: сезонності виробництва, біологічним перетворенням активів, залежності від природно-кліматичних факторів та поєднанню виробництва з первинною переробкою продукції. Систематизовано та деталізовано ключові галузеві особливості формування доходів агропідприємств, серед яких: циклічність надходжень, специфіка визнання моменту доходу при передачі ризиків, вплив державних дотацій та субсидій, а також ціноутворення на світових ринках.

Запропоновано впровадження децентралізації фінансового обліку шляхом сегментації та організації обліку доходів за центрами відповідальності. Такий підхід забезпечує можливість виявлення внутрішніх резервів зростання прибутковості кожного окремого структурного підрозділу та підприємства в цілому. Визначено напрями деталізації доходів від реалізації продукції рослинництва і тваринництва за їх класифікаційними видами та іншими джерелами. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості підвищення аналітичної цінності облікової інформації, що дозволяє користувачам звітності отримувати максимально прозорі дані про фінансовий стан суб'єкта господарювання.

The article is devoted to the study of topical issues of the organization and methodology of financial accounting of income from operating activities at enterprises of the agricultural sector in the conditions of economic transformation. It is substantiated that in modern conditions, the strengthening of requirements for the quality of financial reporting, the formation of reliable information on income becomes a key factor in ensuring investment attractiveness and the effectiveness of management decisions. Particular attention is paid to the specifics of agricultural activity, which directly affects the accounting process: seasonality of production, biological transformations of assets, dependence on natural and climatic factors and the combination of production with primary processing of products. The key industry features of the formation of income of agricultural enterprises are systematized and detailed, including: cyclicity of revenues, the specificity of recognizing the moment of income when transferring risks, the influence of state grants and subsidies, as well as pricing on world markets.

The introduction of decentralization of financial accounting by segmentation and organization of accounting of income by responsibility centers is proposed. This approach provides the opportunity to identify internal reserves for increasing the profitability of each individual structural unit and the enterprise as a whole.

Particular attention is paid to the issues of analytical accounting. The need to adapt the Working Plan of Accounts to specific technological and organizational features of the economy is substantiated, taking into account industry methodological recommendations for planning and calculating cost. Directions for detailing income from the sale of crop and livestock products by their classification types and other sources are proposed. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of increasing the analytical value of accounting information, which allows reporting users to receive the most transparent data on the financial condition of the business entity.

Ключові слова: фінансовий облік, операційні доходи, сільськогосподарські підприємства, біологічні активи, системний підхід, сегментація обліку.

Key words: financial accounting, operating income, agricultural enterprises, biological assets, systems approach, accounting segmentation.

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

В умовах трансформації економіки та посилення вимог до якості фінансової звітності особливої актуальності набуває проблема формування достовірної інформації про доходи від операційної діяльності підприємств. Для сільськогосподарських підприємств ця проблема ускладнюється специфікою виробничого процесу, сезонністю діяльності, біологічними перетвореннями активів та впливом природно-кліматичних факторів.

Недосконалість існуючої методики фінансового обліку операційних доходів, а також неоднозначність трактування окремих облікових підходів призводять до викривлення фінансових результатів, що, у свою чергу, впливає на якість управлінських рішень і знижує рівень інвестиційної привабливості підприємств галузі.

У цьому контексті виникає об'єктивна необхідність удосконалення методики фінансового обліку доходів від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, що забезпечить підвищення достовірності облікової інформації, її аналітичної цінності та відповідності сучасним вимогам користувачів фінансо-

вої звітності. Це завдання має важливе наукове значення у частині розвитку теорії бухгалтерського обліку та практичне значення для підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організації обліку та аналізу операційних доходів підприємств, а також процеси їх формування досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких: Амалян А.В., Дмитрук Н.М., Муковіз В.С., Оснач Т.В., Галушак І.Є., Савчук В.П., Зирко Н.Г., Лега О.В., Потриваєва Н.В., Кравчук А.С., Музичук В.М., Фірман В.Г., Кадацька А.М., Васильєва В.Г., Коновалова О.В., Січева К.В., Зубілевич С.Я., Кузнецова С.А., Мельник О.С., Чебан Ю.Ю., Остапчук Т.С. та інші.

Водночас у зазначеній сфері залишаються дискусійні аспекти та не вирішені проблеми. Незважаючи на значні наукові напрацювання щодо економічної сутності та методичних засад організації обліку й аналізу операційних доходів, їх практичне застосування на підприємствах сільськогосподарської галузі потребує подальшого комплексного дослідження з урахуванням сучасних змін у чинному законодавстві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів удосконалення методики фінансового обліку доходів від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням галузевих особливостей їх функціонування та сучасних вимог нормативно-правового регулювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Доходи від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств мають низку галузевих особливостей, зумовлених специфікою аграрного виробництва, що відрізняє їх від доходів підприємств інших видів економічної діяльності.

По-перше, характерною рисою є сезонність формування доходів. Виробничий процес у сільському господарстві має циклічний характер, що обумовлює нерівномірність надходження доходів протягом року, зосередження основної їх частини у період реалізації врожаю або продукції тваринництва.

По-друге, суттєвий вплив на формування доходів мають біологічні перетворення активів. У процесі господарської діяльності відбувається природне зростання, розвиток і відтворення біологічних активів, що впливає як на обсяг продукції, так і на момент визнання доходу.

По-третє, доходи аграрних підприємств значною мірою залежать від природно-кліматичних умов. Погодні ризики, стан ґрунтів, рівень врожайності безпосередньо впливають на обсяг виробленої продукції та, відповідно, на величину доходів.

По-четверте, специфікою є поєднання виробництва та первинної переробки продукції, що зумовлює різноманітність джерел доходів (реалізація сировини, готової продукції, побічної продукції, послуг).

По-п'яте, важливою особливістю є державне регулювання та підтримка галузі, що проявляється у вигляді дотацій, субсидій, компенсацій, які можуть визнаватися як інші операційні доходи та впливати на фінансовий результат підприємства.

По-шосте, слід відзначити специфіку ціноутворення та залежності від світових ринків та сезонних коливань попиту і пропозиції.

По-сьоме, особливого значення набуває момент визнання доходу, який пов'язаний із передачею ризиків і вигод від реалізації продукції,

що в аграрному секторі може мати складний характер через умови зберігання, транспортування та реалізації продукції.

Таким чином, доходи від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств формуються під впливом комплексу специфічних факторів, що потребує врахування при організації фінансового обліку та розробці методичних підходів до їх відображення. Це обумовлює необхідність удосконалення облікових процедур з метою підвищення достовірності та аналітичної цінності інформації про доходи.

У цьому контексті доцільним є застосування системного підходу до організації обліку, який, на наше переконання, є одним із найбільш ефективних. Так, Чебан Ю.О. зазначає, що у найбільш загальному розумінні категорія "система" використовується з метою характеристики об'єкта бухгалтерського обліку як цілісного, складного утворення [1]. Це дозволяє розглядати облік доходів від операційної діяльності як комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують у єдиному інформаційному середовищі та забезпечують формування якісної облікової інформації.

Саме тому, у фінансовому обліку використання системного підходу забезпечить можливість охоплення усіх його об'єктів обліку доходів: від реалізації готової продукції рослинництва та тваринництва за їх класифікаційними видами; інших операційних доходів за джерелами отримання.

Децентралізація фінансового обліку доходів у певних структурних підрозділах сільськогосподарського підприємств, забезпечить можливість виявлення резервів зростання від ефективної фінансово-господарської діяльності як окремого підрозділу, так і підприємства в цілому, до прикладу, операційних доходів за центрами відповідальності.

Аналітичний облік операційних доходів та доходів від іншої операційної діяльності слід організовувати залежно від галузевих методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) підприємств сільського господарства.

Однак, навіть в межах однієї галузі підприємству при розробці Робочого плану рахунків бухгалтерського обліку потрібно врахувати власні технологічні та організаційні особливості виробництва та реалізації готової продукції споживачам.

Відповідно до Інструкції щодо застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, у тому числі, для підприємств сільського господарства, для обліку операційних рахунків вста-

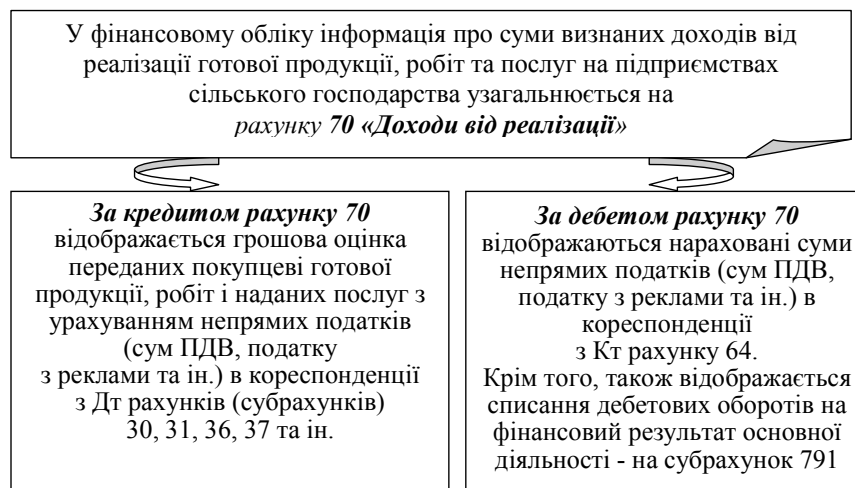


Рис. 1. Схема відображення у фінансовому обліку сум визнаних доходів від операційної діяльності на підприємствах сільського господарства

новлено рахунки 7 класу "Доходи і результати діяльності" (рис. 1):

- 1) 70 "Доходи від реалізації" (із відповідними субрахунками третього порядку) (рис. 1);
- 2) 71 "Інший операційних дохід" (із відповідними субрахунками третього порядку) [2].

Рахунок 70 "Доходи від реалізації" є номінальним рахунком, відкривається та закривається, відповідно, на момент визнання доходів у фінансовій звітності при визначенні результатів господарської діяльності.

Із зазначеного слідує, що рахунок не має сальдо як початкового, так і кінцевого, оскільки списується у кінці кожного місяця рахунок на фінансового результату.

Аналітичний облік доходів від реалізації готової сільськогосподарської продукції рослинництва чи тваринництва провадиться в розрізі видів (груп) готової продукції, робіт, послуг, за регіонами збуту і/або іншими напрямками, визначеними підприємствами аграрного бізнесу.

Інформація про суми нарахованих та списаних доходів від операційної діяльності (реалізації сільськогосподарської продукції) з рахунку 70 "Доходи від реалізації" перено-

ситься та узагальнюється у Журнал № 6 "Облік доходів і результатів діяльності". Суми визнаних доходів записують у графу 3, а згодом, у кінці кожного місяця — заносять до Головної книги, у якій відображається сальдо на початок, обороти по дебету та кредиту рахунку 70.

На кінець звітного періоду облікова інформація стосовно сум отриманих доходів звітного періоду подається у Ф.2 "Звіт про фінансові результати (про прибутки та збитки)". Методику відображення чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції подамо у таблиці 1, враховуючи зміст НП(С)БО 1 та Плану рахунків.

На підставі проведених досліджень щодо організації обліку операційних доходів підприємства, а також процесу їх формування в системі бухгалтерського обліку, наступним етапом слід безпосередньо розглянути процедуру обліково-аналітичного забезпечення, яка виступає певною системою та комплексно взаємодіє із оперативним, статистичним та бухгалтерським обліком, а також, в наслідку, впливає із фінансового та стратегічного управлінського аналізу.

Таблиця 1. Формування інформації про доходи від операційної діяльності у "Звіті про фінансові результати (про прибутки та збитки)"

Стаття	Код рядка у Звіті	Джерело інформації	Пояснення
Розділ І. Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	№ 2000	Обороти по Дт субрахунків 701, 702 і 703 з Кт 791 за мінусом оборотів по Кт субрахунку 704 з Дт 791	Чистий дохід від реалізації визначається шляхом вирахування з нього сум: 1) знижок, які були надані покупцям; 2) суми реалізованої у минулих періодах продукції, яка була повернута; 3) непрямі податки; 4) інші специфічні податки та збори, які вираховують з обороту.

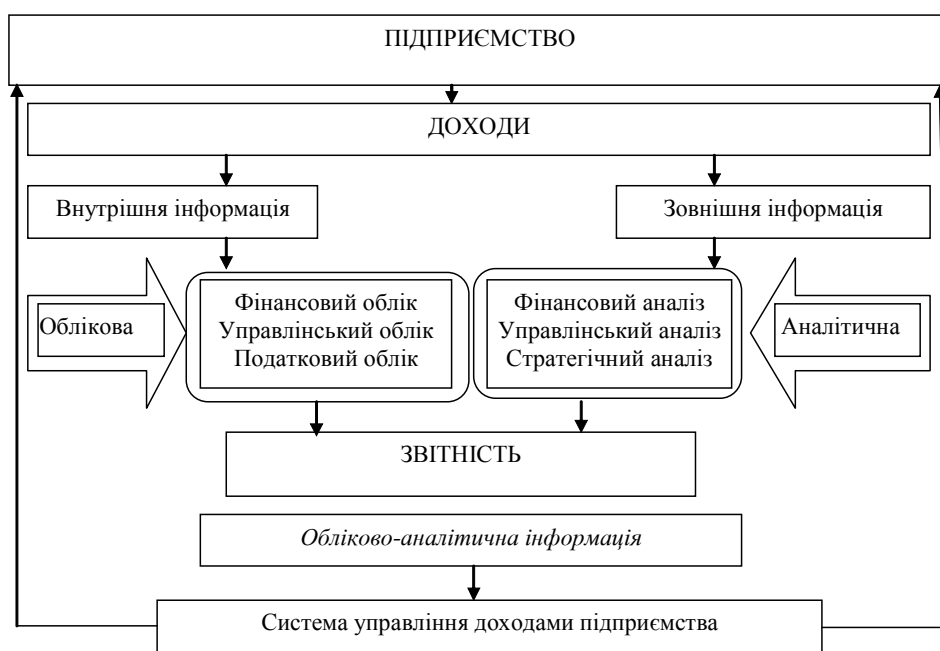


Рис. 2. Структурні складові елементи обліково-аналітичного забезпечення процесу формування доходів

Джерело: [3, 4].

Враховуючи зазначене, маємо змогу сформулювати визначені структурні складові елементи обліково-аналітичного процесу забезпечення формування доходів, як частини фінансових результатів підприємства, результат якого зобразимо на рисунку 2.

Проведені узагальнення щодо елементів обліково-аналітичного забезпечення процесу формування такої економічної категорії, як доходи, яка висвітлює вагомий частину загальної результативності діяльності підприємства, надало змогу констатувати, що інтенсивність динаміки доходів, у значній мірі, визначає фінансовий стан підприємства та його стратегічний розвиток у майбутніх періодах.

Отже, зрозумілим є той факт, що облікові процедури стосовно формування доходів постануть у відповідності наступним чином:

1) формування та визнання чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції (робіт чи послуг);

2) формування суми інших операційних доходів та формування доходів від фінансової та інвестиційної діяльності.

В подальшому, вважаємо, що варто було б приділити увагу окресленню аналітичних процедур процесу формування доходів сільськогосподарського підприємства, зокрема, необхідно виокремити наступні:

1) процедури процесу формування чистого фінансового результату — прибутку (збитку) на підприємстві та дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на його зміну;

2) динаміки та структури доходів за видами діяльності підприємства;

3) процедури дослідження та аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на динаміку доходу від реалізації сільськогосподарської продукції (робіт, послуг);

4) процедури визнання, оцінки та аналізу коефіцієнтів рентабельності та ефективності діяльності аграрного підприємства;

5) процедури виявлення взаємного зв'язку, а також взаємної залежності між темпами зростання показників доходів аграрного підприємства.

6) процедури щодо виявлення напрямів можливих небезпек, встановлення та обґрунтування їх рівня з ціллю мінімізації впливу на процес формування доходів за видами діяльності аграрних підприємств.

Слід одночасно наголосити на тому, що обліково-аналітичні процедури стосовно операційних доходів на аграрних підприємствах необхідно проводити комплексно, тобто вони мають взаємно доповнювати один одного, а також виступати спільною основою у процесі їх реалізації. Саме тому важливим постають напрям підтримки обліково-аналітичного забезпечення формування доходів, серед яких:

1) максимізація суми витрат, їх взаємозв'язку та взаємозалежності темпів зростання показників прибутків;

2) оптимізація доходів у процесі диверсифікації операційної діяльності, однак із врахуванням сегментів ринку та наслідків впливу у конкурентному середовищі;

Таблиця 2. Запропоновані шляхи пошуку резервів стосовно зростання операційного доходу від основної діяльності

№ з/п	Шляхи	Методи досягнення
1	Пошук постачальників сировини задля зменшення ціни на її придбання	1) не використовувати послуги посередників у процесі придбання сировини; 2) використовувати знижки постачальників при оптових придбаннях сировини; 3) купівля сировини на сезонних розпродажах; 4) купівля сировини у іноземних постачальників за умови позитивного співвідношення ціни та якості сировини, а також на умовах позитивного курсу іноземної валюти та ін.
2	Збільшення ціни на реалізацію готової сільсько-господарської продукції	1) здійснювати постійний моніторинг цінової політики на ринку споживачів продукції, яку реалізовує підприємство; 2) враховувати ринкову кон'юнктуру ринку (тобто наявний попит та пропозицію), особливо важливо враховувати сезонність у році; 3) здійснювати пошук стратегічних іноземних покупців на умовах вищих цін та позитивного курсу іноземної валюти.
3	Збільшення обсягів (одиниць) реалізації готової сільськогосподарської продукції	1) провадити ефективну роботу у сфері збуту сільськогосподарської продукції; 2) розширювати регіональні ринки збуту продукції в межах території України; 3) представляти стратегічно вигідні умови для покупців при реалізації їм власної продукції, зокрема, умови продажу в розстрочку або надання кредиту при тривалих взаємних партнерських відносинах; 4) надавати власні додаткові послуги при реалізації власної готової продукції, до прикладу, доставку; 5) користуватися різними видами рекламних послуг, зокрема, й рекламою в Інтернеті.

3) оцінка та аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на динаміку показників операційних доходів та прибутків операційної діяльності [5].

Наступним аспектом в процесі удосконалення аналізу доходів від операційної діяльності вважаємо, що враховуючи те, що від кількості реалізованих одиниць сільськогосподарської продукції прямо пропорційно зростає операційний дохід підприємства, то варто було врахування резервів щодо збільшення доходу, які подамо у таблиці 2.

Отож, як бачимо, формування цілісної системи обліково-аналітичного забезпечення процесу узагальнення інформації щодо отриманні операційних доходів слід розглядати як безперервних процес інформаційних джерел, що мають певні етапи обробки та передачі інформації.

Загалом, проведене дослідження стану обліково-аналітичного забезпечення безпеки формування доходів, його вдосконалення залежно від потреб здійснення певного виду аналізу різними групами споживачів інформації, надасть можливість проводити оперативний аналіз формування доходів підприємства аграрного сектору, крім того, забезпечить проведення моніторингу існуючого взаємозв'язку між темпами зростання (зниження) такого показника, як операційні доходи від реалізації

сільськогосподарської продукції та чистого фінансового результату, та, як наслідок, оперативно реагувати на динаміку їх рівня враховуючи сезонність виду економічної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що фундаментальним аспектом управління фінансами є забезпечення правильності, повноти та своєчасності відображення даних про операційні доходи. Це стає можливим лише за умови суворого дотримання регламентів на всіх етапах: від оформлення первинної документації до систематизації відомостей на рахунках і в регістрах бухгалтерського обліку. Такий підхід гарантує формування достовірного інформаційного масиву, який є основою для підготовки якісної фінансової звітності та мінімізації ризиків викривлення показників прибутковості.

Водночас, для підвищення ефективності управління сучасним аграрним бізнесом, традиційного узагальнення даних на рівні всього підприємства стає недостатньо. У зв'язку з цим, як пріоритетний напрям удосконалення, пропонується впровадження системи сегментації підприємства, що дасть можливість відстежувати фінансові потоки та результативність ок-

ремих структурних підрозділів, галузей (рослинництво, тваринництво) або конкретних центрів відповідальності. По-друге, забезпечення менеджменту релевантною інформацією про доходи кожної складової одиниці, що дозволяє ідентифікувати збиткові ділянки та стимулювати найбільш рентабельні напрями. Потретьє, надасть створення бази для точного прогнозування розвитку сільськогосподарського підприємства на основі детального аналізу внутрішньої структури доходів.

Таким чином, інтеграція принципів сегментації в систему бухгалтерського обліку дозволить трансформувати його з інструменту простої фіксації фактів у потужну систему обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Чебан Ю.Ю., Остапчук Т.С. Особливості обліку доходів у фермерських господарствах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 3 (4). С. 213—216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3\(4\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3(4)_49)

2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291.

3. Кадацька А.М. Удосконалення обліку доходів в сільськогосподарських підприємствах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 11. С. 174—179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2012_11_41.

4. Кузнецова С.А. Облік та контроль доходів і витрат з урахуванням специфіки підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_5.

5. Рзаєв Г.І., Драгочинська Д.О. Обліково-аналітичні процедури підтримки безпеки формування доходів, витрат і фінансових результатів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 62—65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_14.

References:

1. Cheban, Yu.Yu. and Ostapchuk, T.S. (2014), "Peculiarities of accounting for income in farms", Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics, vol. 19, no. 3 (4), pp. 213—216, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3\(4\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3(4)_49) (Accessed 15 March 2026).

2. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Chart of accounts for accounting of assets, capital, liabilities and economic operations of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (Accessed 15 March 2026).

3. Kadatska, A.M. (2012), "Improving accounting for income in agricultural enterprises", Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management, vol. 11, pp. 174—179, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2012_11_41 (Accessed 15 March 2026).

4. Kuznetsova, S.A. (2014), "Accounting and control of income and expenses taking into account the specifics of enterprises", Effective economy, vol. 9, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_5 (Accessed 15 March 2026)..

5. Rzaev, G.I. and Dragochynska, D.O. (2019), "Accounting and analytical procedures for supporting the security of the formation of income, expenses and financial results", Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences, vol. 1, pp. 62—65, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_14 (Accessed 15 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 26.03.26

Процеженовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<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 351.862:338.49:005.33

В. Є. Хаустова,д. е. н., професор, директор, Науково-дослідний центр
індустріальних проблем розвитку НАН України, м. ХарківORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>**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: 10.32702/2306-6792.2026.7.64

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

V. Khaustova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Research Center for Industrial Problems of Development
of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems
of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR ENSURING THE RESILIENCE OF CRITICAL INFRASTRUCTURE: FOREIGN EXPERIENCE AND DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

У статті здійснено комплексне узагальнення концептуальних підходів до забезпечення стійкості критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів і зростаючої невизначеності. Обґрунтовано доцільність інтеграції ризик-орієнтованого, системного, сервісно-орієнтованого та безпекового підходів до управління критичною інфраструктурою з урахуванням міжсекторальної взаємодії та багаторівневого характеру загроз. Систематизовано ключові фактори вразливості та визначено принципи формування стійкості інфраструктурних систем на національному та муніципальному рівнях. Запропоновано концептуальну модель забезпечення стійкості критичної інфраструктури, що поєднує ідентифікацію загроз, оцінювання ризиків, інституційне забезпечення, інструменти реагування та механізми відновлення. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання органами публічного управління для підвищення резильєнтності критичної інфраструктури України в умовах воєнних та посткризових трансформацій.

The article provides a comprehensive synthesis and critical analysis of contemporary conceptual approaches to ensuring the resilience of critical infrastructure under conditions of escalating security challenges, increasing systemic risks, and a high level of uncertainty. The necessity of transitioning from fragmented managerial decisions to an integrated model is substantiated, combining risk-oriented, systemic, service-oriented, and security-based approaches, taking into account cross-sectoral interaction, critical interdependencies, and cascading effects in the functioning of infrastructure systems. The key vulnerability factors of critical infrastructure under conditions of military threats, energy shocks, digital risks, and institutional instability are identified, and the principles of resilience formation at the national, regional, and municipal levels are systematized.

The study advances the theoretical understanding of critical infrastructure resilience as the ability of a system to ensure the continuity of essential services, adapt to destabilizing influences, respond effectively to crisis situations, and rapidly recover its functionality. A conceptual model for ensuring the resilience of critical infrastructure is proposed, encompassing sequential stages of identifying threats and critical elements, risk assessment, development of institutional and regulatory support, implementation of preventive protection and response instruments, as well as mechanisms for recovery and further development. Particular emphasis is placed on the integration of digital technologies, strengthening coordination among governance actors, and expanding international cooperation in the field of critical infrastructure protection.

The practical significance of the results lies in their applicability by public authorities and local self-government bodies for shaping an effective policy of critical infrastructure resilience in Ukraine, improving risk management mechanisms, enhancing preparedness for crisis situations, and ensuring the sustainable functioning of infrastructure systems under conditions of wartime and post-crisis transformations.

Ключові слова: національна економіка, критична інфраструктура, стійкість критичної інфраструктури, безпековий підхід, ризик-орієнтований підхід, управління ризиками, вразливість, загрози, кризи, невизначеність, каскадні ефекти, інфраструктурні системи, публічне управління, цифрові технології, кризове управління, резильєнтність, сталий розвиток, національна безпека.

Key words: national economy, critical infrastructure, critical infrastructure resilience, security-based approach, risk-oriented approach, risk management, vulnerability, threats, crises, uncertainty, cascading effects, infrastructure systems, public administration, digital technologies, crisis management, resilience, sustainable development, national security.

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

Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною війною, що супроводжується системними руйнуваннями об'єктів критичної інфраструктури, порушенням функціонування життєво важливих систем та зростанням рівня загроз для національної безпеки. Цілеспрямовані атаки на енергетичну, транспортну, комунальну та цифрову інфраструктуру призводять до масштабних соціально-економічних втрат, дестабілізації функціонування територіальних громад і зниження якості життя населення. Особливої гостроти набувають ризики, які пов'язано з втратою безперервності постачання електроенергії, води, тепла, а також функціонування систем зв'язку та логістичних ланцюгів.

В умовах воєнних дій критична інфраструктура виступає не лише як базис забезпечення життєдіяльності суспільства, але й як ключовий елемент національної стійкості, здатний впливати на обороноздатність держави, ефективність функціонування економіки та здатність країни до відновлення. Руйнування інфраструктурних об'єктів має мультиплікативний ефект, спричиняючи порушення міжгалузевих зв'язків, зростання витрат бізнесу, зниження

інвестиційної привабливості та посилення соціальної вразливості.

Паралельно із загостренням безпекових ризиків у світі відбувається трансформація підходів до управління критичною інфраструктурою. Традиційна модель, що орієнтована переважно на фізичний захист об'єктів, поступово поступається місцем концепції стійкості, яка передбачає здатність інфраструктурних систем не лише протидіяти загрозам, але й адаптуватися до змін, швидко відновлюватися після кризових впливів і забезпечувати безперервність надання життєво важливих послуг. Такий підхід формується під впливом глобальних викликів, включаючи геополітичну нестабільність, енергетичні кризи, кіберзагрози та кліматичні зміни.

Особливої актуальності набуває інтеграція принципів стійкості у практику державного управління та розвиток інституційних механізмів забезпечення функціонування критичної інфраструктури в умовах високої невизначеності. У цьому контексті важливим є врахування міжнародного досвіду, зокрема підходів, що реалізуються в країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах, де питання стійкості критичної інфраструктури розглядається як складова комплексної політики безпеки та сталого розвитку.

Для України, яка перебуває у стані глибоких трансформацій та одночасно здійснює курс

на європейську інтеграцію, формування сучасної концепції забезпечення стійкості критичної інфраструктури є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним завданням. Це потребує переосмислення існуючих підходів, адаптації світових практик до національних умов та розроблення ефективних механізмів імплементації відповідних рішень на державному та регіональному рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення стійкості критичної інфраструктури в останні роки набула значного поширення у наукових дослідженнях, що зумовлено зростанням глобальних безпекових викликів, ускладненням міжсистемних взаємозв'язків та підвищенням вразливості інфраструктурних систем до різноманітних загроз. У сучасному науковому дискурсі відбувається поступовий перехід від традиційної парадигми захисту критичної інфраструктури до концепції її стійкості, яка передбачає здатність систем функціонувати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін і відновлюватися після деструктивних впливів [1; 2].

Аналіз наукових праць дозволяє виокремити кілька базових підходів до трактування стійкості критичної інфраструктури. По-перше, функціонально-відновлювальний підхід, у межах якого стійкість розглядається як здатність системи зберігати або оперативно відновлювати виконання ключових функцій після порушень [1]. По-друге, адаптивно-системний підхід, що акцентує увагу на здатності інфраструктурних систем змінювати свою структуру та поведінку під впливом зовнішніх факторів [2]. По-третє, ризик-орієнтований підхід, який фокусується на ідентифікації, оцінці та мінімізації загроз як основі забезпечення стійкості. Водночас, зазначені підходи здебільшого розглядаються ізольовано, що обмежує можливості формування цілісного бачення стійкості як багатовимірної характеристики інфраструктурних систем.

Суттєвий вплив на розвиток концепції стійкості критичної інфраструктури мають підходи, закріплені у нормативно-правових актах і стратегічних документах. Зокрема, у межах Європейського Союзу сформовано інституційний підхід до забезпечення стійкості, який відображено у Директиві (EU) 2022/2557. У цьому документі стійкість визначається як здатність критичних суб'єктів запобігати загрозам, протидіяти їм, адаптуватися до їх впливу та відновлюватися після порушень [3; 4]. При

цьому акцент робиться на необхідності впровадження систем управління ризиками, забезпечення безперервності надання послуг та розвитку координаційних механізмів між державами та секторами [3; 5; 6].

Водночас аналіз аналітичних матеріалів і практик імплементації цієї Директиви свідчить про домінування інституційно-регуляторного підходу, у межах якого стійкість розглядається переважно через призму нормативного забезпечення та організаційних механізмів [3; 6; 7]. Такий підхід є необхідним, однак недостатнім, оскільки не повною мірою враховує технологічні, поведінкові та міжсистемні аспекти функціонування критичної інфраструктури.

У сучасних дослідженнях також простежується тенденція до інтеграції різних підходів через формування комплексних моделей забезпечення стійкості. Зокрема, наголошується на важливості поєднання ризик-орієнтованого управління, цифрових технологій, міжсекторальної взаємодії та систем моніторингу для підвищення здатності інфраструктури реагувати на багатовимірні загрози [3; 6; 7]. Водночас такі моделі часто мають фрагментарний характер і не забезпечують достатнього рівня узагальнення для їх адаптації в умовах конкретних національних систем.

Окрему увагу в наукових працях приділено питанням гармонізації національних систем захисту критичної інфраструктури з міжнародними стандартами. У цьому контексті підкреслюється необхідність формування єдиних підходів до ідентифікації критичних об'єктів, проведення національних оцінок ризиків та забезпечення ефективної взаємодії між державними органами і приватним сектором [1—2; 7—8]. Разом з тим, у більшості досліджень недостатньо враховується специфіка країн, що функціонують в умовах воєнних загроз, де стійкість інфраструктури набуває не лише економічного, але й стратегічного безпекового значення.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного узгодженого підходу до визначення та забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Існуючі наукові та практичні підходи або зосереджуються на окремих аспектах (ризик, відновлення, регулювання), або не враховують повною мірою взаємозв'язок між ними. Це зумовлює необхідність формування комплексного концептуального підходу, який поєднуватиме функціональні, системні, інституційні та технологічні компоненти стійкості з урахуванням специфіки сучасних безпекових викликів та умов функціонування України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності стійкості критичної інфраструктури, аналіз закордонного досвіду її забезпечення та обґрунтування напрямів імплементації відповідних підходів в Україні з урахуванням сучасних безпекових викликів.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз досліджуваної проблематики. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації (для дослідження сутності стійкості критичної інфраструктури та класифікації підходів до її забезпечення); порівняльний аналіз (для вивчення закордонного досвіду та виявлення особливостей реалізації політики стійкості в різних країнах); системний підхід (для розгляду критичної інфраструктури як складної багаторівневої системи, що функціонує в умовах взаємодії різних секторів і факторів впливу).

Крім того, у дослідженні використано елементи інституційного підходу, що дозволяє проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення стійкості критичної інфраструктури, а також метод логічного узагальнення — для формування висновків і обґрунтування напрямів імплементації кращих світових практик в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне розуміння забезпечення стійкості критичної інфраструктури сформувалося як результат поступової еволюції управлінських і наукових підходів — від фокусування на фізичному захисті окремих об'єктів до усвідомлення потреби у підтриманні безперервності життєво важливих функцій у складних умовах багатофакторних ризиків.

На початковому етапі домінував підхід захисту критичної інфраструктури, у межах якого ключова увага приділялася охороні об'єктів, запобіганню диверсіям, терористичним актам та фізичним пошкодженням. Така логіка відповідала відносно лінійному баченню загроз, коли основне завдання полягало у зниженні ймовірності руйнування конкретного активу. Проте зростання взаємозалежності секторів, цифровізації та каскадних ризиків продемонструвало обмеженість такого підходу, оскільки навіть добре захищений окремий об'єкт може виявитися вразливим через порушення в суміжних

мережах або ланцюгах постачання [3; 9]. Ця зміна бачення чітко простежується і в документах ЄС, і в американській політиці критичної інфраструктури, де акцент поступово змістився від security до security and resilience.

Наступним етапом стало утвердження ширшої парадигми безпеки, що охоплює не лише фізичний захист, а й управління ризиками, запобігання інцидентам, координацію дій суб'єктів, підготовку до реагування та відновлення. У цій логіці критична інфраструктура почала розглядатися не як сукупність ізольованих об'єктів, а як система, від якої залежить стабільність держави, економіки та суспільства. Зокрема, у директиві США Presidential Policy Directive/PPD-21 прямо зазначено, що критична інфраструктура має бути захищеною, стійкою до впливу всіх видів небезпек і спроможною до оперативного відновлення, а політика у цій сфері має охоплювати запобігання, захист, пом'якшення наслідків, реагування та відновлення [9]. Аналогічну логіку закладено і в Директиві (EU) 2022/2557, яка створює надсекторальну рамку для підвищення стійкості критичних суб'єктів в умовах природних, техногенних, гібридних та інших загроз [3].

У результаті сформувався сучасний резильєнтний підхід, у межах якого ключовим об'єктом уваги стає не лише запобігання збою, а здатність системи зберігати критичні функції, адаптуватися до порушень, абсорбувати шок, перебудовувати режими роботи і відновлюватися у прийнятні строки. У науковій літературі саме така логіка дедалі частіше визначається як найбільш адекватна для критичної інфраструктури в умовах складних, взаємопов'язаних і невизначених загроз.

Оглядові праці показують, що сучасні дослідження інфраструктурної резильєнтності дедалі більше переходять від вузького об'єктного аналізу до вивчення міжсекторальних зв'язків, багатозагрозових сценаріїв, мережевих залежностей та інституційної спроможності [10—12]. Важливо, що у межах цієї трансформації йдеться не про заміну захисту або безпеки, а про їх включення до ширшої концептуальної конструкції стійкості.

З огляду на це, доцільно виокремити чотири базові підходи до забезпечення стійкості критичної інфраструктури: ризик-орієнтований, системний, функціональний та резильєнтний. Зазначені підходи не є взаємовиключними; навпаки, кожен із них відображає окремий аналітичний зріз проблеми та водночас має власні обмеження. Для цілей подальшого обґрунтування концептуальних засад доцільним

є їх більш предметне порівняння (табл. 1).

Дані табл. 1 засвідчують, що ризик-орієнтований підхід є методологічно важливим, але сам по собі недостатнім. Його сильна сторона полягає в аналітичній чіткості: він дозволяє структурувати ризики, оцінити їхню імовірність і масштаб наслідків, визначити пріоритети реагування. Саме ця логіка лежить в основі державних оцінок ризиків, які прямо передбачені європейським підходом [3], а також американських рамок управління ризиками [16]. Водночас його слабкість полягає в тому, що він орієнтується переважно на ідентифіковані ризики. За умов гібридних атак, війни, багаторівневих криз і швидких технологічних змін значна частина загроз має нелінійний характер, а отже не завжди може бути повноцінно передбачена у класичній ризиковій моделі. Тому в сучасних дослідженнях дедалі частіше підкреслюється, що ризик-менеджмент має бути вбудований у ширшу логіку стійкості, а не підміняти її [3; 12].

Системний підхід, відображений у табл. 1, є відповіддю на зростання мережевої взаємозалежності критичної інфраструктури. Його принципова перевага полягає в тому, що він дає змогу аналізувати не окремий об'єкт, а мережу зв'язків між секторами. У цьому контексті особливо показовою є логіка Директиви ЄС 2022/2557, у якій акцент зроблено на міжсекторальній та транскордонній взаємозалежності у наданні життєво важливих послуг [3]. Наукові огляди також підтверджують, що сучасна стійкість інфраструктури дедалі частіше аналізується через міжсистемні залежності, каскадні ефекти та мережево-орієнтовані підходи [10–11]. Водночас саме системний підхід є найбільш вимогливим до якості даних, інструментів моделювання та рівня міжінституційної координації. Унаслідок цього в практиці публічного управління він часто декларується, але реалізується лише частково.

Функціональний підхід є особливо цінним тим, що змінює саму точку відліку аналізу: у центрі перебуває не об'єкт як такий, а послуга або функція, збій якої створює неприйнятні наслідки для суспільства. Саме тому в українсь-

Таблиця 1. Ключові підходи до забезпечення стійкості критичної інфраструктури

Складові аналізу	Підходи			
	Ризик-орієнтований	Системний	Функціональний	Резильєнтний
Змістовий акцент	Ідентифікація загроз, вразливостей, ймовірності та наслідків порушень	Розгляд критичної інфраструктури як сукупності взаємопов'язаних секторів, мереж і залежностей	Пріоритет життєво важливих функцій і безперервності послуг, а не лише фізичної цілісності об'єктів	Поєднання запобігання, поглинання впливу, адаптації, реагування та відновлення
Переваги	Дає змогу ранжувати загрози, розподіляти ресурси, формувати пріоритети захисту	Дозволяє виявляти каскадні ефекти, міжсекторальні залежності, критичні вузли	Орієнтує управління на суспільно значущий результат – безперервність послуг	Найбільш комплексний; враховує невизначеність, динамічність загроз і трансформаційний потенціал систем
Обмеження	Схильний до надмірної орієнтації на прогнозовані ризики; гірше працює в умовах невизначеності та комбінованих криз	Висока складність моделювання, потреба у великих масивах даних та міжвідомчій координації	Може недооцінювати структурні слабкі місця системи та довгострокові вразливості	Потребує інтеграції різних інструментів, міжсекторальної взаємодії та розвиненої інституційної спроможності
Практичне значення	Базовий для національних і секторальних оцінок ризику, планування заходів захисту	Необхідний для управління міжгалузевими ризиками та складними інфраструктурними системами	Особливо важливий для енергетики, водопостачання, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я	Формує сучасну основу державної політики стійкості критичної інфраструктури

Джерело: складено авторами на основі [10–11; 13–15].

кому законодавстві йдеться про життєво важливі функції та/або послуги [17], а в шведській практиці — про функції, підтримання яких є критично необхідним для збереження функціональності суспільства [18]. Такий підхід є надзвичайно продуктивним для України, оскільки в умовах війни питання полягає не лише в охороні активів, а в забезпеченні електропостачання, зв'язку, води, тепла, перевезень та інших критичних сервісів навіть за часткового пошкодження інфраструктури. Разом із тим функціональний підхід може недооцінювати причини системної вразливості, якщо не поєднується з системним і ризиковим аналізом.

Найбільш комплексним, як видно з табл. 1, є резильєнтний підхід. Його перевага полягає в інтеграції різних фаз управління: від запобігання до адаптації та відновлення. У Директиві ЄС 2022/2557 прямо закріплено, що критичні суб'єкти повинні здійснювати належні технічні, безпекові та організаційні заходи для запобігання інцидентам, захисту від них, реагування, протидії, пом'якшення їх наслідків, поглинання впливів, адаптації та відновлення після інци-

дентів [3]. У США аналогічно наголошується на необхідності функціонування в умовах усіх видів загроз, забезпечення швидкого відновлення та узгодженості дій державних, місцевих і приватних суб'єктів [9]. У Швеції стійкість критичної інфраструктури пов'язується з управлінням ризиками, забезпеченням безперервності діяльності, інформаційною та кібербезпекою, а також управлінням небажаними подіями [18]. Отже, резильєнтний підхід не заперечує попередні підходи, а інтегрує їх у цілісну аналітичну рамку. Саме тому він є найбільш продуктивним для країн, які функціонують у середовищі високої невизначеності та багаторазових шоків.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволяє зробити принциповий висновок: перехід від моделі захисту до моделі стійкості відображає не просто зміну термінології, а зміну управлінської парадигми. Якщо модель захисту орієнтується переважно на недопущення пошкодження, то модель стійкості виходить із того, що порушення можуть статися, а тому головним стає збереження функціональності системи, її адаптаційна спроможність і швидкість відновлення. Саме ця логіка є методологічною основою подальшого уточнення сутності стійкості критичної інфраструктури.

Слід наголосити, що у сучасній літературі відсутнє повністю уніфіковане визначення стійкості критичної інфраструктури, однак у більшості праць воно формується навколо кількох повторюваних змістовних компонентів.

По-перше, стійкість пов'язується зі здатністю системи протидіяти збуренням і зменшувати вразливість.

По-друге, вона розглядається як здатність зберігати або відновлювати необхідний рівень функціонування після впливу.

По-третє, дедалі частіше наголошується на адаптивній складовій — здатності змінювати внутрішню конфігурацію, режими роботи та управлінські процедури відповідно до нових умов. Наприклад, D. Rehak et al. [19] розглядають стійкість як якість, що зменшує вразливість, мінімізує наслідки загроз, прискорює реагування та відновлення і полегшує адаптацію до руйнівної події. Оглядів дослідження також підтверджують, що у фокусі сучасних визначень перебувають стійкість до впливів, адаптивність, здатність до відновлення та безперервність функціонування [10—12].

Разом з тим, самі визначення часто акцентують різні сторони явища. У нормативних документах ЄС стійкість критичних суб'єктів описується через здатність запобігати, захищати-

ся, реагувати, витримувати, пом'якшувати, поглинати, пристосовуватися і відновлюватися [3]. У шведських матеріалах акцент зроблено на створенні умов для продовження діяльності у кризах і навіть у воєнний час [18].

У фінській практиці стійкість критичних суб'єктів безпосередньо пов'язується із забезпеченням безперервності надання життєво важливих послуг за будь-яких обставин, здатністю до випереджального реагування, управлінням порушеннями функціонування та відновленням [16].

Американський підхід додає до цього ще й виразну міжсекторальну та державно-приватну координацію [9]. Отже, у міжнародному дискурсі стійкість дедалі більше тлумачиться не як технічна характеристика окремого об'єкта, а як інтегральна властивість системи, інституцій та процесів управління.

На цій підставі доцільно запропонувати таке авторське трактування: стійкість критичної інфраструктури — це інтегрована характеристика інфраструктурної системи та механізмів її управління, що відображає здатність забезпечувати безперервність життєво важливих функцій і послуг, протидіяти дестабілізуючим впливам, адаптуватися до змін середовища, абсорбувати наслідки кризових подій та відновлювати належний рівень функціонування в прийнятні строки. Запропоноване визначення, на відміну від вузьких технічних трактувань, поєднує функціональну, системну, інституційну та часову складові. Саме в цьому полягає його методологічна придатність для аналізу критичної інфраструктури в умовах війни та післякризового відновлення.

Для розкриття змісту цього визначення доцільно виокремити чотири базові характеристики стійкості: стійкість до впливів, адаптивність, відновлюваність і безперервність функціонування. Стійкість до впливів відображає спроможність інфраструктури протистояти загрозам або знижувати їх руйнівний ефект ще до моменту повномасштабного порушення. Вона тісно пов'язана з *robust design*, резервуванням, диверсифікацією, фізичним захистом і кіберзахистом.

Адаптивність характеризує здатність змінювати управлінські, технологічні та організаційні параметри функціонування відповідно до нових умов. Відновлюваність означає спроможність повертати систему до прийнятного рівня працездатності після інциденту, причому важливим є не лише факт відновлення, а його швидкість, пріоритетність та ефективність. Безперервність функціонування є результативним

Таблиця 2. Порівняння міжнародних підходів до забезпечення стійкості критичної інфраструктури

Складові порівняння	Країна / наднаціональний рівень			
	ЄС	США	Фінляндія	Швеція
Домінуючий підхід	Інституційно-регуляторний, орієнтований на всі види загроз	Ризик-орієнтований і партнерський	Стратегічно-координаційний, орієнтований на безперервність	Системно-коопераційний, модель цивільної готовності та всеохоплюючої оборони
Ключові інструменти	Директива ЄС 2022/2557, національні оцінки ризиків, ідентифікація критичних суб'єктів, заходи забезпечення стійкості, повідомлення про інциденти, міждержавна координація	Директива RPD-21, національна координація, державно-приватне партнерство, планування з урахуванням усіх видів загроз, ситуаційна обізнаність, секторальні агентства	Законодавство у сфері стійкості, національний план, національна оцінка ризиків, система управління, процеси ідентифікації та підтримки критичних суб'єктів	Управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності, інформаційна та кібербезпека, навчання і тренування, коопераційне планування
Сильні сторони моделі	Уніфікація підходів, поєднання управління ризиками та забезпечення стійкості, врахування транскордонних і міжсекторальних залежностей	Сильна координація, визнання міжсекторальної взаємозалежності, розвинуті механізми обміну інформацією	Поєднання законодавчого регулювання, стратегічного планування, оцінки ризиків і забезпечення безперервності життєво важливих послуг	Висока інтеграція держави, муніципалітетів і приватного сектору, орієнтація на забезпечення функціонування суспільства
Уроки для України	Гармонізація законодавства, формування єдиної рамки ідентифікації критичних суб'єктів, запровадження обов'язкової оцінки ризиків і заходів забезпечення стійкості	Посилення державно-приватної взаємодії, розвиток ситуаційної обізнаності, поглиблення секторальної спеціалізації	Формування національного плану забезпечення стійкості, регулярна оцінка міжсекторальних і транскордонних залежностей	Розвиток системної підготовки, проведення навчань, впровадження управління безперервністю діяльності та залучення бізнесу до політики забезпечення стійкості

Джерело: складено авторами на основі [3; 9; 13—16; 18; 20—21].

виміром стійкості, оскільки саме вона показує, чи спроможна система забезпечувати безперервність надання життєво важливих послуг навіть в умовах порушених режимів функціонування [3; 16; 18; 19].

Логіку взаємозв'язку цих характеристик можна подати так: загроза або шок → стійкість до впливу → часткове порушення або поглинання впливу → адаптація режимів функціонування → відновлення елементів і зв'язків → безперервність або відновлення критичних послуг.

У такій послідовності безперервність не є ізольованою характеристикою, а виступає кінцевим функціональним результатом взаємодії трьох попередніх складових. Саме тому оцінювати стійкість лише за наявністю захис-

них механізмів недостатньо; потрібна оцінка повного циклу — від підготовки до відновлення. Цей висновок узгоджується із сучасними підходами до оцінювання стійкості, де поряд із показниками міцності враховуються часові характеристики відновлення, кумулятивні ефекти та динамічна поведінка системи [11—12].

Порівняльний аналіз закордонного досвіду показує, що попри спільну тенденцію до переходу від захисту до стійкості різні країни реалізують цю модель через відмінні інституційні конфігурації (табл. 2). Так, у Європейському Союзі домінує надсекторальна регуляторна рамка, у США — мережевий партнерський підхід із вагомою роллю управління ризиками та публічно-приватної кооперації, у Фінляндії —

стратегічно інституціоналізована модель забезпечення безперервності та готовності, а у Швеції — модель цивільної готовності та всеохоплюючої оборони, у межах якої захист критичної інфраструктури інтегрований із забезпеченням безперервності суспільних функцій і кризовою готовністю [3; 9; 16; 18].

Таблиця 2 демонструє, що модель Європейського Союзу є найбільш нормативно структурованою. Її принципова цінність полягає в тому, що вона переводить забезпечення стійкості з декларативної площини у площину обов'язкових процедур. Директива ЄС 2022/2557 вимагає від держав-членів здійснювати національні оцінки ризиків, ідентифікувати критичних суб'єктів, забезпечувати підтримку їхньої стійкості, запроваджувати повідомлення про інциденти та періодично оновлювати відповідні оцінки [3]. Важливо, що аналіз ризиків охоплює природні та техногенні ризики, міжсекторальні та транскордонні залежності, надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я, гібридні загрози та інші антагоністичні загрози [3]. Отже, європейська модель вирізняється саме процедурною завершеністю, оскільки формує цілісний цикл — від ідентифікації ризиків до встановлення вимог щодо забезпечення стійкості критичних суб'єктів. Водночас її потенційним обмеженням є високий рівень регуляторної складності та потреба у значній адміністративній спроможності для належного виконання цих вимог.

Особливо важливим для розуміння європейського підходу є те, що він виходить із секторно-мережевої логіки. У додатку до Директиви перелічено широкий спектр секторів і підсекторів, серед яких енергетика, транспорт, банківський сектор, фінансова ринкова інфраструктура, охорона здоров'я, питна вода, цифрова інфраструктура, державне управління та інші [3]. Це означає, що ЄС фактично розглядає стійкість як багатосекторний режим функціонування суспільства, а не як питання окремих об'єктів. Для України це особливо значуще, оскільки в умовах війни саме міжсекторальні залежності: енергетика — зв'язок; енергетика — водопостачання; транспорт — логістика -постачання — визначають масштаб каскадних наслідків.

Американська модель, на відміну від європейської, менш централізована в правовому сенсі, але дуже розвинена в координаційному й партнерському аспектах. PPD-21 визначає критичну інфраструктуру як сферу спільної відповідальності уряду, субнаціональних органів влади та приватних власників і опера-

торів [9]. У документі підкреслюється необхідність комплексного та цілісного підходу з урахуванням взаємопов'язаності та взаємозалежності інфраструктур [9].

Таким чином, центральною ідеєю є не лише встановлення правил, а й формування постійно діючої системи обміну інформацією, секторальної спеціалізації, забезпечення ситуаційної обізнаності та координації реагування. Перевагою цієї моделі є її висока адаптивність і практична орієнтованість. Водночас надмірна залежність від партнерських механізмів може зумовлювати нерівномірність реалізації між секторами та територіями.

Фінська модель, відображена в табл. 2, є особливо цікавою для України як приклад поєднання європейської нормативної рамки з національною стратегічною логікою. Після набуття чинності Законом про стійкість критичних суб'єктів 1 липня 2025 року у Фінляндії послідовно розбудовується система, у межах якої національна оцінка ризиків у сфері стійкості, національний план, система управління та процеси ідентифікації і підтримки критичних суб'єктів формують єдиний управлінський цикл [16].

У фінській моделі особливої уваги заслуговує те, що оцінка ризиків безпосередньо охоплює значущі ризики для надання життєво важливих послуг, транскордонні залежності та міжсекторальні взаємозв'язки [16]. Її сильна сторона полягає у тісному поєднанні оцінки ризиків, стратегічного планування та підтримки критичних суб'єктів. Це саме той елемент, якого часто бракує в країнах, де існують окремі документи, але відсутній механізм їх узгодженого поєднання в цілісну систему.

Шведська модель має інший акцент. Вона історично пов'язана з концепцією цивільної готовності та всеохоплюючої оборони, тому критична інфраструктура розглядається не лише крізь призму захисту об'єктів, а як передумова функціонування суспільства в умовах криз і воєнного часу. У матеріалах MSB (Swedish Civil Contingencies Agency) прямо підкреслюється, що суб'єкти, які забезпечують функціонування критичної інфраструктури, мають розвивати стійкість через управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності, інформаційну та кібербезпеку, а також управління небажаними подіями [18]. Крім того, шведський підхід традиційно базується на відповідальності та співпраці між суб'єктами різних рівнів і сфер суспільства [18]. Отже, його сильна сторона полягає у поєднанні інституційної координації з практиками забезпечен-

ня безперервності, проведення навчань, розвитку експертних знань і залучення приватного сектору. Для України такий досвід є особливо цінним у частині формування системи цивільної стійкості, у межах якої критична інфраструктура виступає складовою ширшої архітектури національної готовності.

Узагальнюючи закордонний досвід, можна зробити кілька висновків. По-перше, жодна ефективна модель більше не спирається лише на фізичний захист. По-друге, усі результативні системи поєднують ризиковий аналіз, управління безперервністю, координацію суб'єктів і вимірювання спроможності до відновлення. По-третє, вирішальним стає питання не лише правового закріплення, а й інституційної спроможності, обміну даними, вправ і планування. Саме в цій площині міжнародний досвід є найбільш корисним для адаптації в Україні.

Україна вже має базові правові засади у сфері критичної інфраструктури та кібербезпеки. Закон України "Про критичну інфраструктуру" визначає правові та організаційні засади створення та функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури [17], а Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" формує рамку для захисту державних інформаційних ресурсів і критичної інформаційної інфраструктури [22]. Водночас воєнний досвід і міжнародні практики показують, що наявність базового законодавства сама по собі не гарантує належної стійкості. Потрібне подальше поглиблення інституційної, технологічної й координаційної складових.

З огляду на це, першим напрямом має стати нормативно-правова гармонізація. Доцільно розробити й запровадити таку систему вторинного регулювання, яка б зближувала українську модель із логікою CER Directive: національні та секторальні оцінки ризиків, чіткі критерії ідентифікації критичних суб'єктів, вимоги до resilience measures, процедури повідомлення про інциденти, регулярність перегляду ризикових профілів. Це дозволить перейти від загального законодавчого регулювання до більш операціоналізованої моделі управління стійкістю [3; 16; 17].

Другим напрямом є посилення інституційного забезпечення та координації. Закон України "Про критичну інфраструктуру" вже визначає наявність уповноваженого органу, секторальних і функціональних органів, режимів функціонування системи та планів взаємодії [17]. Однак міжнародний досвід показує, що

результативність цієї архітектури залежить від якості обміну інформацією, розподілу відповідальності, аналітичної підтримки та міжсекторальної координації. Тому доцільно створити стійкий механізм координації між органами державної влади, операторами, регуляторами, силами безпеки, секторальними міністерствами та органами місцевого самоврядування, який працював би не лише в режимі реагування, а й у режимі постійного планування та профілактики [9; 16—18].

Третім напрямом має бути цифровізація управління критичною інфраструктурою. Йдеться про створення інтегрованих систем моніторингу, ситуаційної обізнаності, обміну даними про загрози, інциденти та залежності між секторами. У США ключовими елементами національної політики у цій сфері визначено спроможність до забезпечення ситуаційної обізнаності та формування базових вимог до даних [9]. Для України це набуває особливої ваги через необхідність оперативного виявлення пошкоджень, оцінки каскадних ефектів та пріоритизації відновлювальних робіт у воєнних умовах. Цифровізація також має охоплювати геоінформаційні системи, цифрові двійники, моделі міжсекторальних залежностей та інструменти сценарного аналізу.

Четвертий напрям — розвиток енергетичної стійкості, безпеки та резильєнтності. Саме енергетика є системоутворюючим сектором, від якого залежать інші інфраструктури. Європейська рамка прямо виокремлює енергетичний сектор як один із ключових [3], тоді як у США енергетичні та комунікаційні системи розглядаються як унікально критичні через їхню базову роль у забезпеченні функціонування всіх інших секторів [9].

Для України доцільно розвивати диверсифікацію джерел енергії, розподілену генерацію, резервні схеми живлення, мікромережі, підвищення гнучкості енергосистеми та пріоритетний захист вузлів, відмова яких спричиняє найбільші каскадні наслідки. У цьому напрямі поняття стійкості має тлумачитися ширше за фізичний захист і включати забезпечення функціональної спроможності енергетичних систем у кризових режимах.

П'ятим напрямом є посилення кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури. Воєнні та гібридні загрози засвідчили, що фізична і цифрова вразливість дедалі частіше формують єдиний контур ризику. Саме тому шведський підхід поєднує забезпечення стійкості з інформаційною та кібербезпекою [18], а українське законодавство у сфері кібербезпеки вже ство-

рює основу для подальшого зміцнення захисту критичної інформаційної інфраструктури [20]. Доцільно розробити єдині вимоги до кіберстійкості операторів критичної інфраструктури, запровадити регулярні кібернавчання, алгоритми спільного реагування та інтегрувати кіберризик у загальні оцінки ризиків об'єктів і секторів.

Шостим напрямом є розвиток міжсекторальної взаємодії та партнерства. У всіх розглянутих міжнародних моделях критична інфраструктура більше не є виключно сферою держави. Ефективна політика стійкості потребує залучення операторів, бізнесу, місцевих громад, галузевих асоціацій, наукових центрів і структур цивільного захисту [9; 18]. Для України доцільно створити постійні координаційні механізми, спільні програми навчання, секторальні та міжсекторальні протоколи обміну інформацією, а також формати, в яких бізнес буде не лише об'єктом регулювання, а повноцінним партнером формування стійкості. Саме ця логіка дозволяє перевести систему із реактивного режиму в превентивно-адаптивний.

Отже, імплементація міжнародного досвіду в Україні не повинна зводитися до механічного перенесення окремих норм чи організаційних моделей. Йдеться про формування власної національної моделі стійкості критичної інфраструктури, в якій європейська регуляторна логіка, американська координаційна гнучкість, фінська планувальна послідовність і шведська культура суспільної готовності будуть адаптовані до українських безпекових реалій. Саме така комбінація може стати підґрунтям для переходу від фрагментарного захисту окремих об'єктів до системного забезпечення життєво важливих функцій держави, економіки та суспільства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті узагальнено теоретичні підходи до забезпечення стійкості критичної інфраструктури та встановлено, що сучасний науковий і управлінський дискурс відображає перехід від моделі захисту об'єктів до інтегрованої моделі стійкості, орієнтованої на забезпечення безперервності життєво важливих функцій, адаптацію до змін і відновлення після кризових впливів. Показано, що ризик-орієнтований, системний, функціональний і resilience-підхід розкривають різні аспекти забезпечення стійкості, але лише їх комплексне поєднання формує цілісну основу державної політики.

Уточнено сутність категорії стійкості критичної інфраструктури як інтегрованої характеристики інфраструктурних систем і механізмів їх управління, що відображає здатність забезпечувати безперервність життєво важливих послуг, протидіяти загрозам, адаптуватися до змін і відновлювати функціонування у прийнятні строки. Виокремлено ключові характеристики стійкості: стійкість до впливів, адаптивність, відновлюваність і безперервність функціонування.

На основі аналізу міжнародного досвіду обґрунтовано, що найбільш результативні моделі поєднують нормативно-правове регулювання, управління ризиками, планування безперервності, цифровий моніторинг, кіберзахист та міжсекторальну координацію. Встановлено доцільність адаптації елементів європейської регуляторної моделі, американського партнерського підходу, фінської системи стратегічного планування та шведської моделі цивільної стійкості до умов України.

З урахуванням отриманих результатів запропоновано такі адресні практичні рекомендації:

— Кабінету Міністрів України та Міністерству економіки, довкілля та сільського господарства України доцільно розробити та затвердити національну стратегію забезпечення стійкості критичної інфраструктури, яка б інтегрувала вимоги європейських підходів і передбачала регулярні національні та секторальні оцінки ризиків;

— Раді національної безпеки і оборони України необхідно посилити координацію міжвідомчої взаємодії у сфері стійкості критичної інфраструктури шляхом створення єдиного аналітично-координаційного механізму управління міжсекторальними ризиками та кризовими ситуаціями;

— Міністерству розвитку громад та територій України спільно з обласними військовими адміністраціями варто запровадити регіональні програми забезпечення стійкості критичної інфраструктури з урахуванням територіальної специфіки, ризиків та критичних залежностей між секторами;

— Міністерству енергетики України доцільно активізувати розвиток розподіленої генерації, резервних енергетичних систем і мікромереж з метою підвищення стійкості енергетичного сектору як базового елементу критичної інфраструктури;

— Міністерству цифрової трансформації України та Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України необхі-

дно створити інтегровану цифрову систему моніторингу, обміну даними та ситуаційної обізнаності щодо стану критичної інфраструктури і кіберзагроз;

— Службі безпеки України та Національному координаційному центру кібербезпеки доцільно посилити систему кіберзахисту критичної інфраструктури шляхом впровадження єдиних стандартів кіберстійкості, проведення регулярних кібернавчань і вдосконалення механізмів реагування на інциденти.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час формування державної політики у сфері забезпечення стійкості критичної інфраструктури, розроблення стратегічних і нормативних документів, а також удосконалення організаційно-управлінських механізмів функціонування інфраструктурних систем в умовах сучасних безпекових викликів і післявоєнного відновлення України.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до кількісного оцінювання рівня стійкості критичної інфраструктури з урахуванням міжсекторальних залежностей і каскадних ефектів, а також формуванні моделей управління стійкістю критичної інфраструктури на регіональному та муніципальному рівнях із урахуванням специфіки територіальних громад і процесів децентралізації.

Таким чином, забезпечення стійкості критичної інфраструктури трансформується з вузького завдання захисту об'єктів у стратегічний пріоритет державної політики, від реалізації якого залежить здатність України до відновлення, розвитку та інтеграції у європейський простір.

Література:

1. Mentges A., Halekotte L., Schneider M., Demmer T., Lichte D. A resilience glossary shaped by context: Reviewing resilience-related terms for critical infrastructures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 96. Article 103893. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.-2023.103893>.
2. Trump B. D. et al. Threat-Agnostic Resilience: Framing and Application for Critical Infrastructure. *ArXiv*. Cornell University. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.01318>.
3. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. *Official Journal*

of the European Union. 2022. L 333. P. 164—198. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng> (дата звернення: 15.03.2026).

4. Fernandez J. M., Johnson T., Magnus K. Navigating the EU Critical Entities Resilience Directive. *Deloitte*. 2026. URL: <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting-risk/perspectives/navigating-the-eu-critical-entities-resilience-directive.html> (дата звернення: 11.03.2026).

5. Critical Entities Resilience Directive. *CER*. 2026. 12 March. URL: <https://www.critical-entities-resilience-directive.com/> (дата звернення: 16.03.2026).

6. CER Directive: where does Europe stand on critical infrastructure resilience? *Wavestone*. 2026. 26 January. URL: <https://www.wavestone.com/en/insight/critical-infrastructure-cybersecurity-cer-directive/> (дата звернення: 11.03.2026).

7. Holl J., Antos M. Critical Entities' Resilience Directive: Deloitte Cyber Regulatory Compliance. *Deloitte*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/cz-sk/cs/docs/services/consulting/cyber/Critical-Entities-Resilience-CER-leaflet-ENG.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

8. Critical infrastructure resilience at EU-level. *European Commission*. 2026. 13 January. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/protection/critical-infrastructure-resilience-eu-level_en (дата звернення: 07.03.2026).

9. Directive on Critical Infrastructure Security and Resilience: Presidential Policy Directive/PPD-21. 2013. February 12. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/DCPD-201300092/html/DCPD-201300092.htm> (дата звернення: 09.03.2026).

10. Liu W., Shan M., Zhang S., Zhao X., Zhai Z. Resilience in Infrastructure Systems: A Comprehensive Review. *Buildings*. 2022. Vol. 12. No. 6. Article. 759. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12060759>.

11. Sathurshan M., Saja A., Thamboo J., Haraguchi M., Navaratnam S. Resilience of Critical Infrastructure Systems: A Systematic Literature Review of Measurement Frameworks. *Infrastructures*. 2022. Vol. 7. No. 5. Article. 67. DOI: <https://doi.org/10.3390/infrastructures7050067>.

12. Rathnayaka B., Siriwardana C., Robert D., Amaratunga D., Setunge S. Improving the resilience of critical infrastructures: Evidence-based insights from a systematic literature review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 81. Article 103123. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103123>.

13. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Загрози розвитку критичної інфраструктури: сутність і класифікація. *Проблеми економіки*. 2025. № 3.

C. 89—104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>.

14. 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>.

15. Кизим М. О., Козирєва О. В., Трушкіна Н. В. Міжнародні інструменти повоєнної відбудови критичної інфраструктури та їх адаптація для регіонів України. Ефективна економіка. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2202-2105.2026.1.22>.

16. National plan and risk assessment to guide operations. Ministry of the Interior, Finland. 2026. URL: <https://intermin.fi/en/national-plan-and-risk-assessment> (дата звернення: 10.03.2026).

17. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX (із змінами, у редакції від 21.09.2024). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

18. Critical infrastructure protection — Increased resilience through risk management, business continuity management, information and cybersecurity, and managing unwanted events. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). 2024. December. URL: <https://rib.msb.se/filer/pdf/30973.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).

19. Rehak D., Senovsky P., Slivkova S. Resilience of Critical Infrastructure Elements and Its Main Factors. Systems. 2018. Vol. 6. No. 2. Article 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems6020021>.

20. Caetano H. O., Desuo N. L., Fogliatto M. S. S., Maciel C. D. Resilience assessment of critical infrastructures using dynamic Bayesian networks and evidence propagation. Reliability Engineering and System Safety. 2024. Vol. 241. Article 109691. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2023.109691>.

21. Swedish Civil Contingencies Agency to cooperate with Ukraine to improve protection of critical infrastructure. Government Offices of Sweden. 2025. 27 February. URL: <https://www.government.se/press-releases/2025/02/swedish-civil-contingencies-agency-to-cooperate-with-ukraine-to-improve-protection-of-critical-infrastructure/> (дата звернення: 13.03.2026).

22. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII (із змінами, у редакції від 21.09.2024). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 13.03.2026).

References:

1. Mentges, A., Halekotte, L., Schneider, M., Demmer, T. and Lichte, D. (2023), "A resilience glossary shaped by context: Reviewing resilience-related terms for critical infrastructures", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 96, 103893, <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.-2023.103893>.

2. Trump, B. D. et al. (2025), "Threat-Agnostic Resilience: Framing and Application for Critical Infrastructure", *ArXiv*, Cornell University, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.01318>.

3. European Parliament and Council (2022), "Directive (EU) 2022/2557 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC", *Official Journal of the European Union*, L 333, pp. 164—198, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng> (Accessed 15 March 2026).

4. Fernandez, J. M., Johnson, T. and Magnus, K. (2026), "Navigating the EU Critical Entities Resilience Directive", *Deloitte*, Available at: <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting-risk/perspectives/navigating-the-eu-critical-entities-resilience-directive.html> (Accessed 11 March 2026).

5. Critical Entities Resilience Directive (2026), Available at: <https://www.critical-entities-resilience-directive.com/> (Accessed 16 March 2026).

6. Wavestone (2026), "CER Directive: where does Europe stand on critical infrastructure resilience?", 26 January, Available at: <https://www.wavestone.com/en/insight/critical-infrastructure-cybersecurity-cer-directive/> (Accessed 11 March 2026).

7. Holl, J. and Antos, M. (2025), "Critical Entities' Resilience Directive: Deloitte Cyber Regulatory Compliance", *Deloitte*, Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/cz-sk/cs/docs/services/consulting/cyber/Critical-Entities-Resilience-CER-leaflet-ENG.pdf> (Accessed 9 March 2026).

8. European Commission (2026), "Critical infrastructure resilience at EU-level", 13 January, Available at: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/protection/critical-infrastructure-resilience-eu-level_en (Accessed 7 March 2026).

9. The White House (2013), "Directive on Critical Infrastructure Security and Resilience: Presidential Policy Directive/PPD-21", 12 February, Available at: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/DCPD-201300092/html/DCPD-201300092.htm> (Accessed 9 March 2026).

10. Liu, W., Shan, M., Zhang, S., Zhao, X. and Zhai, Z. (2022), "Resilience in Infrastructure Systems: A Comprehensive Review", *Buildings*, vol. 12 (6), 759, <https://doi.org/10.3390/buildings12060759>.

11. Sathurshan, M., Saja, A., Thamboo, J., Haraguchi, M. and Navaratnam, S. (2022), "Resilience of Critical Infrastructure Systems: A Systematic Literature Review of Measurement Frameworks", *Infrastructures*, vol. 7 (5), 67, <https://doi.org/10.3390/infrastructures7050067>.

12. Rathnayaka, B., Siriwardana, C., Robert, D., Amaratunga, D. and Setunge, S. (2022), "Improving the resilience of critical infrastructures: Evidence-based insights from a systematic literature review", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 81, 103123, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103123>.

13. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2025), "Threats to critical infrastructure development: essence and classification", *The Problems of Economy*, vol. 3, pp. 89—104, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>.

14. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2025), "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>.

15. Kyzym, M. O., Kozyrieva, O. V. and Trushkina, N. V. (2026), "International instruments for post-war reconstruction of critical infrastructure and their adaptation for the regions of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.22>.

16. Ministry of the Interior, Finland (2026), "National plan and risk assessment to guide operations", Available at: <https://intermin.fi/en/national-plan-and-risk-assessment> (Accessed 10 March 2026).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "On Critical Infrastructure: Law of Ukraine No. 1882-IX of 16 November 2021 (as amended)", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (Accessed 12 March 2026).

18. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB) (2024), "Critical infrastructure protection — Increased resilience through risk management, business continuity management, information and cybersecurity, and managing unwanted events", Available at: <https://rib.msb.se/filer/pdf/30973.pdf> (Accessed 12 March 2026).

19. Rehak, D., Senovsky, P. and Slivkova, S. (2018), "Resilience of Critical Infrastructure Elements and Its Main Factors", *Systems*, vol. 6(2), 21, <https://doi.org/10.3390/systems6020021>.

20. Caetano, H.O., Desuo, N.L., Fogliatto, M.S.S. and Maciel, C.D. (2024), "Resilience

assessment of critical infrastructures using dynamic Bayesian networks and evidence propagation", *Reliability Engineering and System Safety*, vol. 241, 109691, <https://doi.org/10.1016/j.ress.2023.109691>.

21. Government Offices of Sweden (2025), "Swedish Civil Contingencies Agency to cooperate with Ukraine to improve protection of critical infrastructure", 27 February, Available at: <https://www.government.se/press-releases/2025/02/swedish-civil-contingencies-agency-to-cooperate-with-ukraine-to-improve-protection-of-critical-infrastructure/> (Accessed 13 March 2026).

22. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "On the Basic Principles of Cybersecurity of Ukraine: Law of Ukraine No. 2163-VIII of 5 October 2017 (as amended)", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (Accessed 13 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<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 338.43:658.7:339.9

Д. І. Шеленко,д. е. н., професор, професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>**М. В. Смушак,**к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2074-9607>**В. М. Анікеєнко,**к. держ. упр., докторант,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1525-1554>**О. І. Ємець,**к. е. н., доцент, доцентка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Карпатський національний університет ім. Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>**І. М. Івашків,**к. е. н., старший науковий співробітник,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8135-8260>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.77

РОЗВИТОК АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА: АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ

D. Shelenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

M. Smushak,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

V. Anikeienko,

PhD in Public Administration? Doctoral candidate, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

O. Yemets,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade And Applied Economics,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

I. Ivashkiv,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Prykarpattia State Agricultural Research Station,
Institute of Agriculture of the Carpathian Region, NAAS of Ukraine

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LOGISTICS IN THE IMPLEMENTATION OF GLOBAL ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES: MANAGEMENT AND REGULATORY ASPECTS

У статті висвітлюється стан та означено перспективність розвитку аграрної логістики, як стратегічного чинника розвитку аграрного підприємництва, артикуються проблеми зростання витрат на перевезення та зберігання продукції, обмеженості експортних коридорів та нерівномірного доступу виробників до каналів збуту. Доведено, що розвиток аграрної логістики також пов'язаний із підвищенням стійкості ланцюгів постачання, розширенням доступу

до організованих ринків та зміцненням конкурентоспроможності аграрного сектору. У статті запропоновано напрямки регулювання розвитку аграрної логістики через забезпечення зростання обсягів аграрного виробництва та через оптимізацію сукупних виробничо-логістичних витрат. Обґрунтовано, що упродовж 2020-2024 рр. ЄС посилив свої позиції у зовнішній торгівлі агропродовольчою продукцією з третіми країнами за рахунок зростання експорту, імпорту зберігаючи значне позитивне сальдо торговельного балансу. Окрім напрямків регулювання суб'єкти аграрної логістики у статті запропоновано перспективи та практичні пропозиції, які повинні передбачати: диверсифікацію аграрного виробництва та логістичних потоків; переосмислення ролі тваринництва у системі агрологістичного розвитку; розвиток логістики переробної аграрної індустрії; мінімізація ризиків ринків збуту; принцип якісної спеціалізації; інвестування в логістичну інфраструктуру; розширення механізмів лізингового фінансування; інтеграція принципів ESG у розвиток агрологістики; створення та розвиток R&D-центрів у системі агрологістики; гнучкість агрологістичних систем і їх пристосування до глобальних економічних змін. Зазначено, що в умовах воєнних і геополітичних загроз саме логістична диверсифікація є одним із чинників економічної безпеки аграрного сектору. Для визначення основних проблем і пріоритетів розвитку аграрної логістики в умовах нестабільності було акцентовано увагу на формуванні стратегічних резервів критично важливих ресурсів, диверсифікації джерел імпорту добрив, розвитку внутрішнього виробництва окремих видів агрохімічної продукції та підвищенню прогнозованості логістичного планування.

The article examines the current state and future prospects of agricultural logistics, which constitutes a strategic factor in the development of agrarian entrepreneurship. It highlights the challenges associated with rising transportation and storage costs, limited export corridors, and the unequal access of producers to marketing channels. It is substantiated that the development of agricultural logistics is also linked to enhancing the resilience of supply chains, expanding market access, and strengthening the competitiveness of the agricultural sector.

The article proposes directions for regulating the development of agricultural logistics through ensuring the growth of agricultural production volumes and optimizing total production and logistics costs. It is argued that during 2020-2024, the European Union strengthened its position in foreign trade in agri-food products with third countries through increased exports and imports, while maintaining a significant positive trade balance.

In addition to regulatory directions, the article outlines prospects and practical recommendations for agricultural logistics stakeholders, which should include: diversification of agricultural production and logistics flows; reconsideration of the role of livestock production within the system of agri-logistics development; development of logistics for the agro-processing industry; minimization of market-related risks; application of the principle of qualitative specialization; investment in logistics infrastructure; expansion of leasing finance mechanisms; integration of ESG principles into agri-logistics development; establishment and development of R&D centres within the agri-logistics system; and increasing the flexibility of agri-logistics systems in response to global economic changes.

It is emphasized that under conditions of war-related and geopolitical threats, logistics diversification is one of the key factors of economic security in the agricultural sector. In order to identify the main problems and priorities for the development of agricultural logistics under conditions of instability, particular attention is given to the formation of strategic reserves of critically important resources, diversification of fertilizer import sources, development of domestic production of certain types of agrochemical products, and enhancement of the predictability of logistics planning.

Ключові слова: аграрна логістика, глобальні стратегії підприємництва, електронна торгівля, ланцюги постачання, управління стратегіями.

Key words: agricultural logistics, global entrepreneurship strategies, E-commerce, supply chains, and strategic management.

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

Розвиток аграрної логістики є елементом інфраструктури ринку, оскільки забезпечує безперервність руху товарних потоків, оптимізацію витрат та підвищення результативності взаємодії між виробниками, трейдерами і споживачами.

Аграрна логістика є необхідною умовою функціонування сільського господарства. Важливим, з позиції сучасності, є її системна осно-

ва як підвищення конкурентоспроможності, зміцнення стійкості до зовнішніх викликів аграрного сектору та формування довгострокових переваг на міжнародних ринках. Зазначено вище актуалізує наукове опрацювання проблематики розвитку аграрної логістики задля створення передумов для стійкого розвитку сільського господарства України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-концептуальні засади розвитку аграрної логістики висвітлено у праці С.М. Ли-

холат, О.М. Миськів, акцентуючи увагу на тому, що вона є галуззю науки, яка вивчає організацію та управління ланцюгом поставок продовольства та охоплює всі етапи від вирощування сільськогосподарської продукції до її доставки споживачеві, поліпшуючи ефективність її транспортування і зберігання [1]. Н.П. Резнік, О.Д. Дивнич, В.В. Власюк зазначають, що агрологістика вирішує виробничі завдання через планування, розподіл і координацію матеріальних, інформаційних, виробничих та фінансових ресурсів на кожному етапі ланцюга постачання [2, с. 58]. Введення роботизованих складів, автоматизованих транспортних систем та безпілотного транспорту, як обґрунтовують Г.М. Запша, С.П. Кобець, С.В. Кузьменко, Б.М. Бердник підвищує хід обробки замовлень та знижує людський фактор у логістичних операціях вимагаючи введення адаптивних логістичних моделей (омніканальна логістика, Just-in-Time) [3, с. 158]. На думку авторів, зазначене зумовило активне запровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачання та роботизації складських процесів в агрологістиці, підвищення ефективності товарообігу аграрної продукції, оптимізації витрат та зміцнення стійкості логістичних ланцюгів.

Актуально представлена проблематика кооперативу у означенні засад формування організованих логістичних систем. Зокрема А.В. Гуменюк та О.В. Гарматюк зазначають, що маркетинговий кооператив формує власний логістичний ланцюг, який спроможний забезпечити власну логістику кооперативу: поле — кооператив — експертна служба з оцінки якості овочевої продукції — логістичний центр — споживчий набір — об'єктивна ціна, вільний доступ на ринок [4, с. 101]. Тим самим опосередковано стверджується про інституційну спроможність кооперативу до забезпечення оптимізації транзакційних витрат обміну.

Дослідників та науковців дедалі більше приваблюють логістичні функції [5, с. 127], формування електронних логістичних маршрутів доставки сільськогосподарської продукції [6, с. 38], напрямки витрат [7, с. 324], оцінка стану логістичної інфраструктури та наявних ресурсів [8]. Основними стримуючими чинниками розвитку аграрної логістики є наслідки воєнного стану, які мають негативний вплив на логістичну інфраструктуру, експорт та інвестиційну привабливість аграрного сектора [9, с. 45]. Науковці наголошують на порушенні традиційних логістичних маршрутів та ускладненні експорту аграрної продукції [10, с. 59], ре-

конфігурації логістичних маршрутів [11, с. 186], розриві ланцюгів постачання [12, с. 133], перешкоджанні логістиці та експорту товарів [13, с. 162]. Наразі, дестабілізація логістичних ланцюгів, спричинена війною, актуалізувала потребу у пошуку нових механізмів забезпечення збуту аграрної продукції та інтеграції у міжнародні ринки.

Послідовники глобалізації, мають особливу підприємницьку орієнтацію з виходом на міжнародні ринки та із новими або встановленими товарами ініціюючи використання нових можливостей на складних ринках, які зазвичай пов'язаних з невизначеністю та ризиком [14, с. 129]. Поглиблення партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами та розвиток портової інфраструктури, є важливим інституційним каталізатором розширення ринкових можливостей, доступу до каналів збуту та включення у глобальну екосистему аграрної торгівлі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку аграрної логістики у реалізації глобальних стратегій підприємництва в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність наукового опрацювання проблем розвитку аграрної логістики у реалізації глобальних стратегій підприємництва зумовлена: по-перше, віддаленістю сільськогосподарських підприємств від логістичної інфраструктури, майбутнє яких в умовах війни визначається просторовою локалізацією постачальників, агровиробників, споживачів, конфігурацією логістичних потоків, рівнем транспортних витрат й своєчасністю постачання продукції; по-друге, постійним загостренням монополізації виробничих і дистрибуційних ланок, які обмежують конкуренцію, знижують гнучкість ринку та ускладнюють доступ окремих суб'єктів господарювання до ефективних каналів постачання й реалізації продукції; по-третє, можливістю розширення міжрегіональних і міжнародних зв'язків у сфері постачання сільськогосподарської продукції, надійність зернових коридорів та наближення логістичних систем до вимог глобального ринку, міжнародних стандартів якості та безпеки; по-четверте, орієн-

тацією на загальногалузовий розвиток, зокрема відсутністю комплексного підходу до розвитку агропромислового комплексу адже логістичні рішення часто мають локальний характер і не забезпечують належної інтеграції між виробництвом, переробкою, транспортуванням і збутом. Логічність такого бачення розвитку аграрної логістики, представлена у частині досліджень "Agriculture Institute", де йдеться про забезпечення нею безперервного потоку грошей на кожному етапі сільського господарства — від купівлі насіння до продажу кінцевого продукту, а отже і буде одним із найбільших викликів [15].

При цьому варто урахувати перспективність розвитку аграрної логістики, яка є стратегічним чинником розвитку аграрного підприємництва, спроможна підвищити результативність їх функціонування й стійкість аграрного виробництва та ефективність просування продукції до споживача. Аграрна логістика включає весь ланцюг діяльності — постачання вхідних ресурсів, виробництво, переробку, торгівлю та роздрібну торгівлю та на основі цього розробляє фінансові рішення, які обслуговують усіх учасників цього ланцюга та сприяє кращому доступу до кредитів, зниженню ризику та кращій ефективності сільськогосподарських підприємств від малих до великих [15].

Комплексне поєднання інституційних, економічних і організаційних механізмів регулювання сформує ефективну модель розвитку аграрної логістики, здатну адаптуватися до умов невизначеності та забезпечувати стійкість організованих товарних ринків. Напрямки регулювання розвитку аграрної логістики варто розглядати у двох напрямках, через: забезпечення зростання обсягів аграрного виробництва та оптимізацію сукупних виробничо-логістичних витрат, що подано на рис. 1.

Важливими складовими сформованого розвитку аграрної логістики стали два взаємопов'язані напрямки: забезпечення зростання об-

сягів аграрного виробництва та оптимізація сукупних виробничо-логістичних витрат. Перший напрям реалізується завдяки розширенню доступу агровиробників до фінансових ресурсів, інтеграції у ланцюги доданої вартості, розвитку складської інфраструктури та формуванню стабільних каналів збуту. Другий напрям, на думку авторів, є зниження трансакційних витрат, удосконалення системи зберігання, цифровізацію логістичних процесів і застосування інструментів мінімізації ризиків. На підтвердження цього О. Shpykuliak, I. Balaniuk, D. Shelenko, S. Balaniuk, A. Sukhovii доводять, що вища результативність індивідуальних господарств пов'язана з кооперацією, спеціалізацією та експортною орієнтацією, зокрема у поєднанні із розвиненою аграрною логістикою [16, с. 28—29].

I. Boryshkevych та V. Yakubiv акцент роблять на тому, що ефективне функціонування логістичних систем залежить не тільки від інфраструктури, фінансів чи регуляторних механізмів, а від якості управління персоналом, рівня мотивації працівників і узгодженості організаційних цілей з інтересами персоналу [17, с. 27]. Згідно із даними дослідженнями розуміння аграрної логістики варто розглядати не тільки, як зовнішній економічний інстру-



Рис. 1. Напрямки регулювання розвитку аграрної логістики

Джерело: розроблено авторами.

мент впливу, а як внутрішню управлінську спроможність підприємств (належна організація праці, координація дій та стимулювання персоналу в системі реалізації глобальних стратегій підприємництва). Індикатором ефективності функціонування аграрного сектору є обсяг доходів, отриманих від експорту сільськогосподарської продукції. За підсумками 2024 року Україна отримала 24,7 млрд дол. США від експорту аграрної продукції, що відповідає другому по величині після 2021 р. найвищому історичному значенню, завдячуючи стабільній роботі українського зернового коридору та зернової ініціативи [18]. Згідно із даними ГС "Всеукраїнська Аграрна Рада" (ВАР), експорт агропродовольчої продукції України у 2023 р. становив 21,9 мільярда доларів США тобто 61 % загального експорту товарів з України (проти 23,4 мільярда доларів США та 53 % від загального експорту товарів) [19].

Експорт агропродовольчої продукції до країн за межами ЄС-27 відображає зовнішні товарні потоки Європейського Союзу у взаємодії з глобальними ринками. Проаналізовані у табл. 1 показники дають можливість оцінити масштаби, напрями та структуру експорту й імпорту аграрної продукції та функціонування зовнішньої агрологістики ЄС.

За досліджуваний період 2020—2024 рр. спостерігається посилення позицій Європейського Союзу на світовому агропродовольчому ринку, зокрема загальний експорт агропродовольчої продукції ЄС зріс з 183980 млн євро у 2020 р. до 235409 млн євро у 2024 р., тобто на 27,95 %. Імпорт агропродовольчої продукції ЄС із третіх країн мав тенденцію до зростання та у 2024 р. склав 171887 млн євро проти 121602 млн

євро у 2020 р., тобто на 41,35 %. У 2024 р. ЄС підтвердив статус нетто-експортера агропродовольчої продукції зберігши позитивне сальдо торгівлі на рівні 63522 млн євро.

Структурний аналіз експорту свинини у 2024 р. становив 12365 млн євро, що менше за показник 2020 р. на 18,17 %. Натомість експорт зернових культур характеризувався менш вираженою динамікою зростання порівняно з іншими позиціями і у цілому залишався відносно стабільним і у 2024 р. склав 11716 млн євро, що лише на 2,65 % перевищує рівень 2020 р. Найбільш виразне зростання серед наведених товарних груп продемонстрували інші агропродовольчі товари (приріст — 31,35 %), яловичина та телятина (приріст 29,62 %) та експорт овочів (приріст на 26,29 %) за рахунок підвищення конкурентоспроможності цих груп продукції у структурі агропродовольчого експорту ЄС.

Окрім напрямків регулювання суб'єкти аграрної логістики мають такі перспективи та практичні пропозиції, які повинні передбачати:

1. Диверсифікацію аграрного виробництва та логістичних потоків. Надмірна концентрація на обмеженому переліку культур — це складна проблема, зумовлена залежністю товаровиробників від цінової кон'юнктури, логістичних обмежень та ризиків збуту. Разом з тим рівень диверсифікації накладає потребу у випрацюванні системи щодо розширення структури посівів за рахунок не лише традиційних, а й нішевих культур (проса, бобових, олійних і високомаржинальних спеціалізованих видів продукції) адже вона є умовою формування гнучкої до змін попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках агрологістичної системи.

Таблиця 1. Динаміка експорту агропродовольчої продукції ЄС до країн за межами ЄС-27 (із третіми країнами) за 2020—2024 рр., млн євро

Показник	Роки				Зміна 2024 р. – 2020 р., %
	2020	2022	2023	2024	
Загальний експорт агропродовольчої продукції ЄС	183980	228836	228794	235409	127,95
Загальний імпорт агропродовольчої продукції ЄС	121602	171759	159430	171887	141,35
Сальдо торгівлі	62378	57077	69364	63522	101,83
Зернові культури	11414	16862	14611	11716	102,65
Овочі	7348	8232	8802	9280	126,29
Продукція рослинництва та рослинного походження	36684	50070	48781	45782	124,8
Продукція тваринного походження	46745	53305	51438	52058	111,37
Свинина	15111	13832	12269	12365	81,83
Яловичина та телятини	3774	4365	4626	4892	129,62
Молочні продукти	15990	20347	19580	19691	123,15
Інших агропродовольчі товари	34157	42818	42410	44866	131,35

Джерело: сформовано на основі [20, с. 4; 6; 8].

2. Переосмислення ролі тваринництва у системі агрологістичного розвитку. Суттєва роль має відводитися тваринництву адже воно є формою переробки вирощеної рослинницької сировини та джерелом створення доданої вартості. Об'єктивною обставиною, при цьому, стане спроба зменшити сировинну орієнтацію аграрного експорту, підвищити економічну віддачу від виробленої продукції та стабілізувати доходи сільськогосподарських підприємств. У свою чергу, агрологістика орієнтована на переміщення зерна, олійних культур на забезпечення ефективного обігу продукції тваринництва, кормів, компонентів переробки та готової харчової продукції, яка власне продукує складну та багаторівневу проблему наявності реалізаційних баз, функціонування каналів ринкового розподілу продукції та формування кон'юнктури.

3. Розвиток логістики переробної аграрної індустрії. У вітчизняному сільському господарстві особливого значення набувають проекти з переробки ріпаку, сої, інших олійних культур, а також нішевих видів сировини. Не викликає сумніву, що конкурентні переваги формуються як на етапі виробництва так і на етапі доведення продукції до товару з вищим ступенем готовності. Причому часто вплив розбудови агрологістичної інфраструктури інтегрованої із переробними потужностями, елеваторною інфраструктурою, холодовими складами, контейнерними терміналами та об'єктами мультимодального сполучення дасть можливість зменшувати втрати, скорочувати витрати часу та підвищувати експортну гнучкість.

4. Мінімізація ризиків ринків збуту. Усвідомлення наростаючих ризиків ринків збуту для агрологістики зумавляють до переходу від моделі орієнтації на окремі ринки чи маршрути до моделі багатовекторного збуту. Як правило, йдеться про розвиток альтернативних логістичних коридорів, диверсифікацію експортних напрямів, розширення присутності на ринках ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки, формування стійких партнерств із трейдерами, переробниками та кінцевими покупцями.

5. Принцип якісної спеціалізації. Успішне позиціонування сільськогосподарських підприємств на міжнародних ринках можливе за рахунок його позиціонування як найкращого у своєму сегменті за критеріями якості, стандартизації, простежуваності, стабільності постачання та сервісного супроводу. Зазначене

також відповідає необхідності залучення інвестицій у сертифікацію, цифрові системи контролю логістичних процесів, лабораторне забезпечення, післязбиральну доробку продукції та управління якістю на всіх етапах руху товару.

6. Інвестування в логістичну інфраструктуру. Усі об'єкти, у які вкладено фінансові ресурси — елеватори, зерносклади, логістичні хаби, під'їзні колії, портові та перевантажувальні потужності, автомобільна та залізнична інфраструктура — матимуть довгострокову цінність для аграрної економіки. Проекція розвитку означуваної проблеми має бути зорієнтована на підтримку інфраструктурних проектів, фізичне переміщення продукції та на підвищення стійкості усього агропродовольчого ланцюга постачання.

7. Розширення механізмів лізингового фінансування. Вирішального значення у забезпеченні вчасності агрологістичних процесів для агровиробників і логістичних операторів набув лізинг. Адже він є одним із реальних способів оновлення технічної бази без надмірного фінансового навантаження. Активізація лізингових програм сприятиме технологічному оновленню агрологістики й підвищенню її операційної ефективності у частині придбання транспортних засобів, перевантажувальної техніки, холодильного обладнання, енергоощадних систем зберігання, мобільних сушарок, контейнерного обладнання та іншої сучасної техніки.

8. Інтеграція принципів ESG у розвиток агрологістики. Як свідчать результати наукового дослідження О.В. Лагодієнко АПК України має потенціал для реалізації програм ESG [21, с. 291]. Перш за усе для українських компаній дедалі важливішим є досягнення міжнародних стандартів виробництва і постачання. Базовим у формалізаційному механізмі є скорочення енергоспоживання, заощадження ресурсів, зменшення викидів вуглецю та екологізації логістичних процесів. На згаданий аспект логістичні рішення мають враховувати як економічну доцільність так і екологічну ефективність: впровадження енергоощадних складів, альтернативних джерел енергії, низьковуглецевого транспорту, систем моніторингу викидів і ресурсозбереження. Відповідно така трансформація відповідатиме цінностям сталого розвитку та підвищуватиме інвестиційну привабливість аграрного сектору.

9. Створення та розвиток R&D-центрів у системі агрологістики. Запропоновані центри поєднуюватимуть агробіологічний сервіс для аграріїв, навчально-наукову діяльність і фундаментальні галузеві дослідження. Відповідно

такі центри будуть платформами для розроблення нових логістичних рішень, тестування технологій зберігання і переробки, удосконалення сортової політики, оцінювання якості сировини та підготовки фахівців для інноваційної аграрної економіки. Це й безпосередньо стосуються проблем інтеграції науки, освіти й бізнесу, яка назріла давно і потребує посилення інституційних основ модернізації агрологистики [22, с. 52].

10. Гнучкість агрологістичних систем до глобальних економічних змін. Ускладнення судноплавства й напруження навколо Ормузької протоки, як морського коридору світової торгівлі має вплив на ціни на нафту, пальне, добрива, логістичні послуги. Чутливим до змін є ринок добрив, оскільки країни Перської затоки є важливими виробниками й експортерами азотних і фосфатних добрив. Зростання страхових платежів і подорожчання фрахту можуть спричинити додатковий тиск на собівартість аграрного виробництва та відобразатиметься на витратах аграріїв.

Узагальнюючи перспективи та практичні пропозиції, можна стверджувати, що розвиток агрологистики в Україні має здійснюватися на засадах диверсифікації, переробної орієнтації, інфраструктурної модернізації, екологічної відповідальності, технологічного оновлення та інституційної інтеграції науки, бізнесу і держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічне регулювання розвитку аграрної логистики є засобом упорядкування товаропросування та передумовою структурної модернізації аграрного підприємництва в умовах глобалізації. Зміщення від традиційної орієнтації на виробництво до логістично-орієнтованої парадигми господарювання є стратегією розвитку аграрного підприємництва де аграрна логістика є його визначальним чинником.

Отже, у 2020—2024 рр. зовнішня торгівля агропродовольчою продукцією ЄС із третіми країнами характеризувалася розширенням масштабів, збереженням позитивного торговельного сальдо та структурною неоднорідністю товарної динаміки. Найбільш стійкі позитивні тенденції спостерігалися у сегментах продукції тваринного походження, рослинницької продукції, тоді як експорт свинини виявив спадну динаміку, а експорт зернових культур — відносну стабільність.

Література:

1. Лихолат С.М., Миськів О.М. Сутність агрологистики та її сучасний стан в Україні. Академічні візії. 2022. № 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122569>

2. Резнік Н.П., Дивнич О.Д., Власюк В.В. Інноваційні технології інтеграційної та комерційної взаємодії суб'єктів аграрного ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 2. С. 55—59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-10>

3. Запша Г.М., Кобець С.П., Кузьменко С.В., Бердник Б.М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1 (283), С. 157—174. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174).

4. Гуменюк А.В., Гарматюк О.В. Формування та організація логістично-збутових систем для підприємств АПК. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3 (20). С. 99—102. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-17>

5. Шеленко Д.І., Бойчук А.В. Соціальне підприємництво у формуванні логістичного забезпечення розвитку територіальних громад. Бізнес-навігатор. Вип. 1 (84). 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-19>

6. Матковський П.Є., Сас А.С., Шеленко Д.І. Формування електронних логістичних маршрутів доставки сільськогосподарської продукції від виробника до споживача у системі бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. Держава і регіон. Серія: Економіка та підприємництво, 2022. № 1 (124). С. 37—40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-5>.

7. Шпикуляк О.Г. Інститут витрат в економічній теорії і практиці господарювання. Збір. наук. праць. Економічні науки. Серія економічна теорія та економічна історія. Вип. 5 (19). Ч. 2. Луцьк. 2008. С. 323—329.

8. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Ємець О.І. Концептуалізація ролі оцінки товарів і послуг у механізмі управління логістичними структурами агробізнесу. Фаховий науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11-10502>. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17336190431732.pdf>

9. Шпикуляк О.Г., Ксенофонтова К.Ю., Шеленко Д.І., Лупенко А.Ю., Шпикуляк В.О. Інституційний аналіз ролі аграрних підприємств України у функціонуванні ринку органічної продукції ЄС в контексті міжнародної торгівлі. Агросвіт. 2025. № 19. С. 40—49. DOI: [10.32702/2306-6792.2025.19.40](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.40) URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.40>

nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7627/7760

10. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdushna, Yu., Ksenofontova, K. Structural analysis of the development of competitive agricultural activity in Ukraine under wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2025. 32 (6), 55—67. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2025.55>

11. Shelenko D. Development of the Agricultural Sector of Ukraine's Economy under Martial Law: National Losses and International Prospects. *Wiedza Obronna*. 2025. Vol. 294. No. 5. pp. 177—198. DOI: <https://doi.org/10.34752/qm2rea57> URL: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/issue/view/35>.

12. Yakubiv V. Straty gospodarcze ukraińskich społeczności terytorialnych w wyniku wojny. *Wiedza Obronna*. 2025. Vol. 294. No. 5. pp. 127—142. DOI: <https://doi.org/10.34752/vsje857>

13. Sas L. Konsekwencje ekonomiczne zniszczenia ukraińskiej infrastruktury w wyniku rosyjskiej agresji militarnej. *Wiedza Obronna*. 2025. Vol. 294. No. 5. pp. 155—176. DOI: <https://doi.org/10.34752/x2rjh670>

14. Knight, G.A., Cavusgil, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 2004, 35 (2), pp. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

15. Understanding Agricultural Value Chain Finance and Its Benefits. 2025, Agriculture.Institute. URL: <https://agriculture.institute/farm-cost-mgt/agricultural-value-chain-finance-benefits/>

16. Shpykuliak, O., Balaniuk, I., Shelenko, D., Balaniuk, S., Sukhovii, A. The socio-economic role of small agribusiness in the development of modern Ukraine and Poland. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2024, 11(2), pp. 24-38. DOI: [10.15330/jpnu.11.2.24-38](https://doi.org/10.15330/jpnu.11.2.24-38).

17. Boryshkevych, I., Yakubiv, V. Theoretical principles of motivation management in the territorial community. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2023, 10, pp. 24—32. DOI: [10.15330/jpnu.10.2.24-32](https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.24-32).

18. Висоцький Т. Другий історичний показник: від експорту сільгосппродукції у 2024 році Україна отримала 24,7 млрд доларів. 2025. URL: <https://mediacenter.org.ua/uk/drugij-istorichnij-pokaznik-vid-eksportu-silgospproduksiyi-u-2024-rotsi-ukrayina-otrimala-24-7-mlrd-dolariv/>

19. Farmers called on the Prime Minister of Ukraine to promote the continuation of preferences for Ukrainian food in the EU market. ГС "Всеукраїнська Аграрна Рада" (БАР). URL: [https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-](https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source)

[on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source](https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source)

20. Agri-food trade statistical factsheet: European Union — Extra EU27. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. 2025. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/98c0d1eb-4fb9-4b8c-87c7-8034c17b1e82_en?filename=agri-food-extra-eu27_en.pdf

21. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 7. С. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

22. Матковський П.Є., Сас Л.С., Шеленко Д.І. Розроблення інформаційної та обліково-аналітичної платформи для сільськогосподарських виробників і споживачів. Інтелект ХХІ. 2021. № 6. С. 51—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

References:

1. Lykholat, S.M. and Myskiv, O.M. (2022), "The essence of agrologistics and its current state in Ukraine", *Academic Visions*, vol. 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122569>

2. Reznik, N., Dyvnych, O. and Vlasyuk, V. (2021), "Modern features of agricultural logistics", *Actual problems of innovative economy*, Vol. 2, pp. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-10>

3. Zapsha, H., Kobets, S., Kuzmenko, S. and Berdnyk, B. (2025), "Modeling of the logistics management system of an enterprise taking into account current trends in foreign economic activity", *Actual problems of economics*, Vol. 1 (283), pp. 157-174. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-157-174>

4. Gumenyuk, A. and Garmatiuk, O. (2020), "Formation and organization of logistics and sales systems for agricultural enterprises", Vol. 3(20), pp. 99-102. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-17>

5. Shelenko, D. and Boichuk, A. (2026), "Social entrepreneurship in forming logistics support for the development of territorial communities", *Business Navigator*, Vol. 1(84), DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-19>

6. Matkovskyi, P., Sas, L. and Shelenko, D. (2022), "Formation of Electronic logistic routes for the delivery of agricultural products from producer to consumer in the system of budgeting activities of economic entities", *State and Region. Series: Economy and Entrepreneurship*, Vol. 1

(124), pp. 37—40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-5>.

7. Shpykuliak, O.H. (2008), "Institute of Costs in Economic Theory and Practice of Management", *Zbirnyk naukovykh prats, Ekonomichni nauky, Seriia: ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia*, Vol. 5 (19), 2, pp. 323—329.

8. Shelenko, D., Shpykuliak, O. and Yemets, O. (2024), "Conceptualization of the role of goods and services assessment in the management mechanism of agribusiness logistics structures", *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11>

9. Shpykuliak, O., Ksenofontova, K., Shelenko, D., Lupenko, A. and Shpykuliak, V. (2025), "Institutional analysis of the role of Ukrainian agricultural enterprises in the functioning of the EU organic products market in the context of international trade", *Agrosvit*, Vol. 19, pp. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2025.19.40>

10. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdushna, Yu. and Ksenofontova, K. (2025), "Structural analysis of the development of competitive agricultural activity in Ukraine under wartime conditions", *Ekonomika APK*, Vol. 32(6), pp. 55—67. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.-apk/6.2025.55>

11. Shelenko, D. (2025), "Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under martial law: national losses and international prospects", *Wiedza Obronna*, Vol. 294 (5), pp. 177—198, available at: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/issue/view/35> (Accessed 11 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.34752/qm2rea57>

12. Yakubiv, V. (2025), "Economic losses of Ukrainian territorial communities as a result of the war", *Wiedza Obronna*, Vol. 294 (5), pp. 127—142, available at: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/article/view/434> (Accessed 13 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.34752/vsje857>

13. Sas, L. (2025), "Economic consequences of the destruction of Ukraine's infrastructure as a result of russian military aggression", *Wiedza Obronna*, Vol. 294 (5), pp. 155—176, available at: <https://wiedzaobronna.edu.pl/index.php/wo/article/view/437> (Accessed 16 Jan 2026). DOI: <https://doi.org/10.34752/x2rjh670>

14. Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(2), 124—141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

15. Agriculture.Institute (2025), "Understanding Agricultural Value Chain Finance and Its

Benefits", available at: <https://agriculture.institute/farm-cost-mgt/agricultural-value-chain-finance-benefits/> (Accessed 03 Mar 2026).

16. Shpykuliak, O., Balaniuk, I., Shelenko, D., Balaniuk, S. and Sukhovii, A. (2024), "The socio-economic role of small agribusiness in the development of modern Ukraine and Poland", *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, Vol. 11 (2), pp. 24—38. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.2.24-38>.

17. Boryshkevych, I. and Yakubiv, V. (2023), "Theoretical principles of motivation management in the territorial community", *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, Vol. 10, pp. 24—32. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.24-32>.

18. Vysotskyi, T. (2025), "Second highest historical record: Ukraine earned USD 24.7 billion from agricultural exports in 2024", available at: <https://mediacenter.org.ua/uk/drugij-istorichnij-pokaznik-vid-eksportu-silgospproduktsiyi-u-2024-rotsi-ukrayina-otrimala-24-7-mlrd-dolariv/> (Accessed 11 Mar 2026).

19. The "Ukrainian Agri Council" Public Union, (2024), "Farmers called on the Prime Minister of Ukraine to promote the continuation of preferences for Ukrainian food in the EU market", available at: https://uacouncil.org/en/post/farmers-called-on-the-prime-minister-of-ukraine-to-promote-the-continuation-of-preferences-for-ukrainian-food-in-the-eu-market?utm_source (Accessed 11 Mar 2026).

20. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development (2025), "Agri-food trade statistical factsheet: European Union — Extra EU27", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/98c0d1eb-4fb9-4b8c-87c7-8034c-17b1e82_en?filename=agrifood-extra-eu27_en.pdf (Accessed 14 Mar 2026).

21. Lagodiyenko, O.V. (2024), "The Key Aspects and Approaches of Management of ESG Programs at Enterprises of the Agricultural Complex of Ukraine", *Business Inform*, Vol. 7, pp. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

22. Matkovskyi, P., Sas, L. and Shelenko, D. (2021), "Development of information and accounting and analytical platform for agricultural producers and consumers", *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, Vol. 6, pp. 51—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9>

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26

Процеженовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 338.439.4

М. І. Пугачов,

д. е. н., професор, академік НААН, заступник директора,

ННЦ "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7507-5870>**Б. В. Духницький,**

д. е. н., старший дослідник, провідний науковий співробітник,

ННЦ "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5521-5602>**Т. В. Сіліфонов,**

доктор філософії з агрономії, директор Київської спеціалізованої філії,

Український інститут експертизи сортів рослин

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3651-7151>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.86

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЦТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ В СВІТІ

M. Pugachov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the NAAS,

Deputy Director, NSC "Institute of Agrarian Economics"

B. Dukhnytskyi,

Doctor of Economic Sciences, Senior researcher, Leading researcher,

NSC "Institute of Agrarian Economics"

T. Silifonov,

PhD in Agronomy, Director of the Kyiv Specialized Branch,

Ukrainian Institute for Plant Variety Examination

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF AGRI-FOOD PRODUCTION IN THE WORLD

У статті розглянуто динаміку світового виробництва основних видів продовольства з 2000 року, його регіональний розподіл на сучасному етапі, наведено рейтинги найбільших країн-виробників за видами продукції, здійснено оцінку впливу аграрної галузі на різні сфери соціально-економічного життя. В системі глобального продовольчого забезпечення вирішальне значення має виробництво продукції сільського господарства. Головним продуктом при цьому виступає зерно як універсальний ресурс, але для повноти картини враховується пропозиція найважливіших видів рослинницької, тваринницької, переробленої продукції, а також деяких інших товарів. Зростання кількості населення визначено ключовим фактором для відповідного збільшення пропозиції продуктів харчування. Окремо розкрито функції, завдання, проблеми та нові виклики для сільськогосподарського виробництва в короткостроковій перспективі, враховуючи актуальні тенденції міжнародного ринку.

The article examines dynamics of world production the main types of food since 2000, its regional distribution at the present stage, provides ratings of the largest producing countries by type of product, and assesses the impact of the agricultural industry on various spheres in social and economic life. In the global food supply system, the production of agricultural goods is of decisive importance. The main product is grain as a universal resource, but for the completeness of the picture, the supply of the most important types of crop, livestock, processed products, as well as some other goods is taken into account. It has been established that over 20 years there has been a significant increase in global production of cereals, potatoes, vegetables, fruits, eggs, milk, various types of meat, fish and seafood, sugar, vegetable oils. This is exactly what happened in the segments of coffee, tea, cocoa beans, while for unprocessed tobacco the trend was the opposite. Asian countries dominate the rest of the world in the production of the vast majority products. The only exceptions are coffee, where South America leads, and cocoa beans, which are mostly harvested in Africa. Population growth has been identified as a key factor for a corresponding increase in food supply. China remains the leading food producing country. Its complete hegemony is being challenged by India in the ranking of milk producers, Brazil — in relation to sugar and coffee, Indonesia — in vegetable oil, Cote d'Ivoire — in the cocoa bean segment. The United States very often occupies places in the top ten, and the most significant is Ukraine's contribution to the global supply of potatoes and vegetable oils. The agri-food sector has an impact on other areas not directly related to food security — public



administration, geopolitics, pricing, issues of a global scale. Separately, the functions, tasks, problems and new challenges for agricultural production in the short term are revealed, taking into account current trends in the international market. The role of the agri-food sector as a sphere with full or limited resource potential will depend on the ability to successfully solve urgent needs and quickly adapt to unforeseen changes.

Ключові слова: основи, аграрна галузь, продовольство, пропозиція, світовий ринок, особливості.

Key words: fundamentals, agricultural industry, food, supply, world market, features.

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

Основою продовольчого забезпечення будь-якої країни виступає потенціал сільськогосподарського виробництва, фактичний результат якого визначає достатність для потреб внутрішнього ринку або необхідність доповнення імпортними поставками. В глобальному масштабі це питання характеризується низкою особливостей, насамперед формуючи динаміку, регіональну структуру виробництва та рейтинги країн в найбільш важливих сегментах. При цьому варто досліджувати не лише продукцію, яка культивується повсюдно, а й таку, що має обмежений ареал вирощування, однак стабільно високий попит у всьому світі. На загальному фоні доцільно також оцінити актуальні позиції України для порівняння з країнами, що виступають регіональними та глобальними лідерами. Така послідовність дозволить розкрити ключові параметри світового виробництва агропродовольчої продукції в контексті впливу на більш значущі суспільні процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання продовольчого забезпечення та аграрного виробництва висвітлені в багатьох наукових статтях. Тематика глобальної продовольчої безпеки розкрита в публікаціях Г. В. Миськіва [1], О.-М. М. Миськіва [1], О. М. Павленка [2], О. О. Школьного [4], Н. О. Вернюка [4], Л. В. Клименка [4] та ін. Характеристика продовольчих криз в сучасному світі наведена в статті О. Коваленко [5], О. Бокій [5] та ін. Ризики та виклики, включаючи можливості адаптації до кліматичних змін для глобального ринку агропродовольчої продукції, описані Т. Ореховою [8], Ю. Іщук [8] та ін. Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН [3], тематичні матеріали з мережі Internet [6; 7;

10], власні узагальнення, висновки та оцінки. Попри широкий спектр питань, охоплених у взаємозв'язку з глобальним агропродовольчим ринком, доцільно більше уваги приділити саме показникам виробництва основних груп сільськогосподарської продукції в динаміці, а також визначити країни-лідери в окремих товарних сегментах на даний час, врахувавши, в тому числі, позиції України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями статті є дослідження сучасного стану виробництва різних груп продовольства в світі та виявлення особливостей сільського господарства як галузі, функціональна роль якої в планетарному масштабі постійно розширюється.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасному світі продовольчий ринок постійно розвивається, пропонуючи споживачам з усіх куточків планети зростаючий асортимент продуктів та різноманітних дієт [1; 2]. Незважаючи на це, відправною точкою для його аналізу виступає стан виробництва сільськогосподарської продукції в світі, географічних регіонах та вибраних країнах в розрізі основних груп рослинництва (зерно, фрукти, овочі, картопля), тваринництва (яйця, м'ясо, молоко, риба) і переробної промисловості (цукор разом з рослинною олією), які доповнюються специфічними товарами повсякденного вжитку, що вирощуються обмежено в масштабах планети (кава, чай, какао-боби, тютюн).

Наявна статистична інформація підтверджує триваюче зростання глобального виробництва всіх основних груп агропродовольчої продукції. Зокрема, з 2000 року збільшилось виробництво зерна, овочевих культур, картоплі та фруктів [3]. Згідно з підсумковими даними за 2023 рік, урожай зерна досяг 3126 млн тонн,

фруктів — 946 млн тонн, овочів — 1179 млн тонн, картоплі — 387 млн тонн (Рис. 1).

Відзначимо, що виробництво зернових культур зросло ще й у всіх основних географічних регіонах планети (Африці, Азії, Європі, Північній і Південній Америці). Пропозиція фруктів збільшувалась в Азії, Африці та Південній Америці, незначно зменшилась в Європі, тоді як в Північній Америці скорочення сягнуло майже 40 %. Кількісні обсяги вирощених овочів зросли в трьох тих самих регіонах (Азії, Африці, Південній Америці), залишились в підсумку на однаковому рівні в Європі, але для Північної Америки зафіксоване їх зниження у 15 %. За аналізований період виробництво картоплі теж збільшилось в Африці, Азії та Південній Америці, практично не змінилось в Північній Америці, тоді як в Європі зменшилось на 30 %. Найбільша частка рослинницької продукції, як і раніше, походить з Азії. 2023 року на країни цього регіону припало 49 % світового урожаю зерна, 59 % виробництва фруктів, 78 % пропозиції овочів, 53 % вирощеної картоплі [3].

Аналогічна ситуація спостерігалась і стосовно всіх секторів тваринництва — м'яса, молока, яєць, риби і морепродуктів. Таким чином, у 2023 році було вироблено 98 млн тонн яєць, 367 млн тонн м'яса, 971 млн тонн молока, 181 млн тонн риби і морепродуктів (Рис. 2).

Аналогічна ситуація спостерігалась і стосовно всіх секторів тваринництва — м'яса, молока, яєць, риби і морепродуктів. Таким чином, у 2023 році було вироблено 98 млн тонн яєць, 367 млн тонн м'яса, 971 млн тонн молока, 181 млн тонн риби і морепродуктів (Рис. 2).

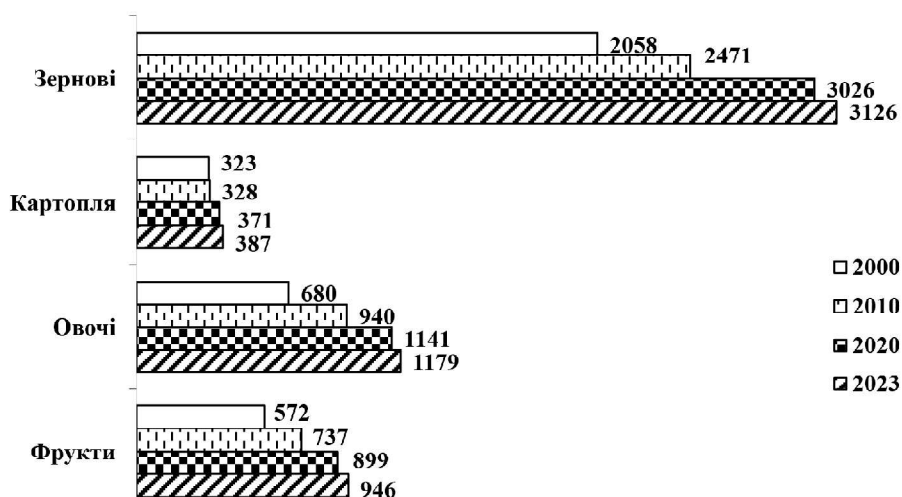


Рис. 1. Динаміка виробництва продукції рослинництва в світі, млн тонн

Джерело: сформовано на основі [3].

Що стосується виробництва м'яса, молока і яєць, за понад 20 останніх років всі ключові регіони продемонстрували його синхронне нарощування. А от кількісний обсяг добування риби і морепродуктів збільшувався лише в Азії та Африці, в цілому залишався на стабільному рівні в Північній Америці, зменшився приблизно на 10 % у Європі, тоді як в Південній Америці скорочення становило 23 %. Країни Азії загалом домінують і в сегментах тваринницької продукції. Їх частка у глобальному виробництві м'яса — 45 %, молока — 46 %, яєць — 66 %, риби і морепродуктів — 70 % [3].

Для ключових продуктів харчової промисловості виробництво також помітно збільшилось за досліджуваний період. З 2000 року по 2023 рік глобальна пропозиція цукру зросла зі

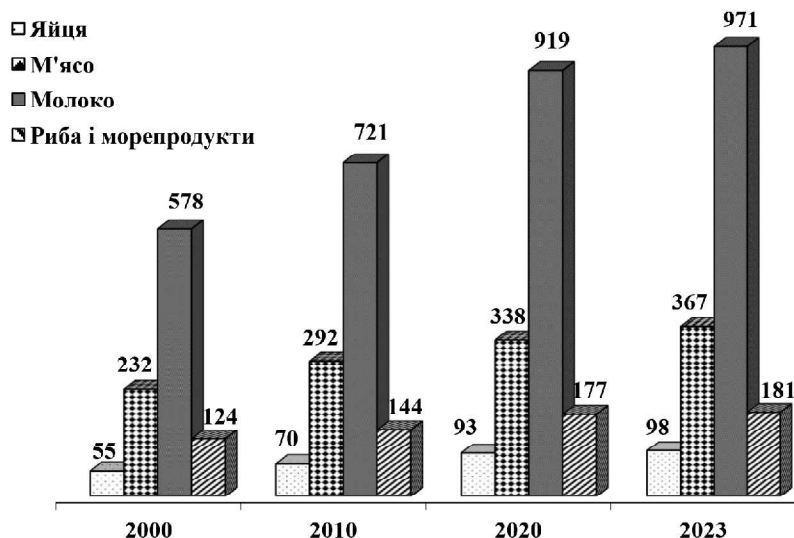


Рис. 2. Динаміка виробництва продукції тваринництва в світі, млн тонн

Джерело: сформовано на основі [3].

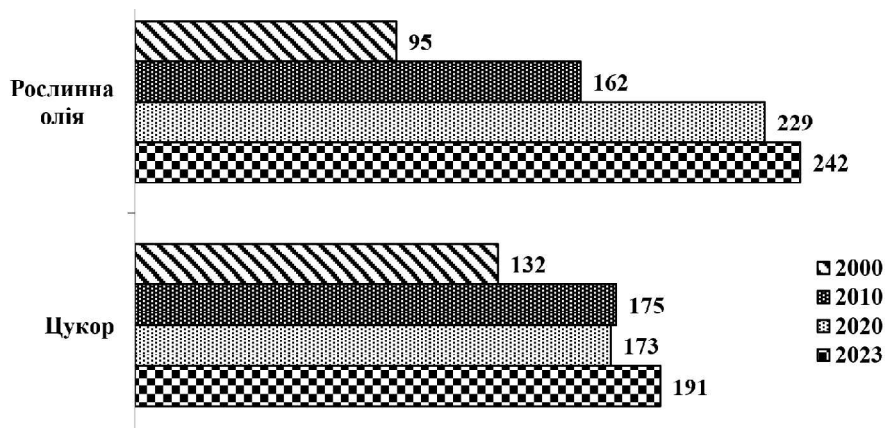


Рис. 3. Динаміка виробництва продукції харчової промисловості в світі, млн тонн

Джерело: сформовано на основі [3].

132 до 191 млн тонн, а рослинної олії — з 95 до 242 млн тонн (Рис. 3).

Виробництво цукру збільшили всі без винятку регіони, хоча двократним воно стало тільки в Південній Америці. Азія тут теж залишається найбільшим регіональним виробником, однак її перевага не настільки відчутна. Разом з Південною Америкою та Європою їх спільна частка в глобальній пропозиції цукру за 2023 рік склала 4/5. По рослинній олії зростання також виявилось синхронним, при цьому спостерігається переважання Азії, яка формує 56 % світового виробництва [3].

Варто виділити також продукцію, яка використовується у повсякденному житті, однак характеризується обмеженими можливостями вирощування через потребу специфічних природно-кліматичних умов — чай, каву, какао-боби, тютюн. За аналізований період світове виробництво кави, чаю і какао-бобів збільшилось, в той же час відбулось деяке скорочення пропозиції тютюну (Табл. 1).

Територіальна нерівномірність вирощування цих культур зумовлює відповідні характеристики їх регіонального розподілу. Наприклад, кава зовсім не культивується в Європі і в дуже малих обсягах виробляється Північною Америкою. З чаєм для цих двох регіонів склалась обернена ситуація, коли вже європейські країни мають тільки номінальне виробництво. При

цьому какао-боби не вирощуються ні в Європі, ні в Північній Америці [3].

Південна Америка, Азія та Африка збільшили виробництво кави за досліджуваний період. Таким чином, ці три регіони забезпечують на даний час майже 90 % пропозиції зелених кавових зерен. З 2000 по 2023 рік стали більше вирощувати чаю азійські та африканські країни, тоді як в Південній Америці фіксувалось зовсім незначне скорочення стосовно цієї культури. Втім, даний сегмент світового ринку характеризується вираженим домінуванням Азії, яка виробляє 87 % загальних обсягів чайного листа. Позитивна динаміка в цих трьох регіонах спостерігалась відносно какао-бобів, але виражене лідерство зберігається за Африкою, яка має частку в розмірі 65 %. Найбільш контрастно змінювалось виробництво необробленого тютюну. В Африці воно збільшилось на третину, в Південній Америці — на 5 %. Несуттєве зменшення відбулось в Азії, тоді як масштабний спад виробництва в Північній Америці (— 58 %) та Європі (— 76 %) став вирішальним чинником зниження загальносвітової пропозиції тютюну. Разом з тим, азійські країни продовжують забезпечувати понад 2/3 кількісних обсягів глобального вирощування цієї культури [3].

Збільшення виробництва продовольства в світі було зумовлено, головним чином, стрімким зростанням населення планети, яке в 2023 році досягло 8,1 млрд осіб. В регіональному розрізі спостерігалась аналогічна тенденція. Найбільше людей проживає зараз в Азії — 4,8 млрд осіб (переважно в Китаї та Індії), тоді як населення африканського континенту складає 1,5 млрд осіб. Жоден інший регіон не має мільярда мешканців, хоча найближчою до цього показника стала Європа, де проживає 746 млн осіб [3]. Наявні тенденції свідчать, що

Таблиця 1. Динаміка виробництва вибраної аграрної продукції в світі

Роки	Кава, тис. т	Чай, тис. т	Какао-боби, тис. т	Тютюн, тис. т
2000	7499	12819	3338	6686
2010	8461	19624	4329	6910
2020	11239	29173	5684	5802
2023	11093	31398	5123	5993

Джерело: сформовано на основі [3].

надалі фактор зростання кількості населення продовжуватиме вирішальним чином впливати на обсяги виробництва продуктів харчування.

— Враховуючи наведену регіональну структуру, очевидно, що найкрупнішими виробниками більшості видів сільськогосподарської продукції, в тому числі рослинницької, виступають азійські країни (Табл. 2). У виробництві зерна за 2023 рік лідирують: Китай — 642 млн т, США — 463 млн т, Індія — 374 млн т. Україна в цьому рейтингу посіла 11-е місце з показником 59 млн т. Загальна частка десяти головних виробників зерна у світовому виробництві фактично становить 2/3. З запасом попереду знаходиться Китай і у виробництві фруктів — 273 млн т. Серйозне відставання в цьому сегменті у другої і третьої позицій, які займають Індія (110 млн т) та Бразилія (43 млн т). Сумарно ці країни забезпечили у 2023 році 45 % глобального урожаю плодів і ягід. Беззаперечним є також домінування Китаю в групі овочів, яких ним було зібрано 603 млн т, тобто понад половину світових обсягів. Слідом розташувались Індія (149 млн т) і США (31 млн т). Визначальним для пропозиції картоплі на світовому ринку є урожай в п'яти головних країнах-виробниках, серед яких лідирує Китай (93 млн т). Україна в 2023 році зайняла третє місце, зібравши більше

21 млн т. Найбільші країни-виробники забезпечили разом 55 % обсягів картоплі в світі [3].

Подібна картина спостерігається і по основних групах тваринницької продукції (Табл. 3). Перше місце належить Китаю у виробництві різних видів м'яса — 99 млн т. Другими в рейтингу стали Сполучені Штати (47 млн т), третьою — Бразилія (28 млн т). Спільно вони втріох формують близько половини (47 %) світового виробництва м'яса. У виробництві яєць 2023 року лідером залишився Китай з обсягом у 36 млн т, а Індія (8 млн т), Індонезія (7 млн т) та США (7 млн т) відчутно поступались. На ці чотири країни припадає майже 60 % глобального виробництва яєць. Пропозиція риби і морепродуктів визначається, головним чином, в Китаї, що мав показник виробництва на рівні 65 млн т у 2023 році. Разом з Індією (14 млн т) та Індонезією (13 млн т) вони забезпечують рівно половину світових обсягів продукції даного сектору. І лише стосовно молока перша позиція належить іншій азійській країні — Індії, яка 2023 року виробила його 239 млн т. Наступними в рейтингу були США (103 млн т) і Пакистан (65 млн т). Підсумкова частка основних десяти країн-виробників молока склала 64 % [3].

Таблиця 2. Рейтинг країн-виробників продукції рослинництва (2023)

Зернові		Фрукти		Овочі		Картопля	
Країна	млн т	Країна	млн т	Країна	млн т	Країна	млн т
Китай	642	Китай	273	Китай	603	Китай	93
США	463	Індія	110	Індія	149	Індія	60
Індія	374	Бразилія	43	США	31	Україна	21
Бразилія	156	Туреччина	27	Туреччина	27	США	20
Росія	136	Мексика	26	Єгипет	18	Росія	19
Індонезія	69	Індонезія	26	В'єтнам	18	Німеччина	12
Бангладеш	66	США	22	Мексика	16	Бангладеш	10
Аргентина	65	Філіппіни	17	Нігерія	16	Франція	9
Франція	64	Іспанія	17	Росія	14	Єгипет	9
Канада	61	Іран	16	Індонезія	13	Пакистан	8

Джерело: сформовано на основі [3].

Таблиця 3. Рейтинг країн-виробників продукції тваринництва (2023)

М'ясо		Молоко		Яйця		Риба і морепродукти	
Країна	млн т	Країна	млн т	Країна	млн т	Країна	млн т
Китай	99	Індія	239	Китай	36	Китай	65
США	47	США	103	Індія	8	Індія	14
Бразилія	28	Пакистан	65	Індонезія	7	Індонезія	13
Індія	13	Китай	47	США	7	В'єтнам	8
Росія	13	Бразилія	36	Бразилія	3	Перу	7
Мексика	8	Німеччина	34	Мексика	3	Росія	5
Іспанія	7	Росія	34	Росія	3	США	5
Німеччина	7	Франція	25	Японія	2	Бангладеш	5
Аргентина	6	Туреччина	21	Туреччина	1	Норвегія	4
В'єтнам	6	Нова Зеландія	21	Бангладеш	1	Чилі	3

Джерело: сформовано на основі [3].

Перелік найбільших виробників цукру очолювали Бразилія (46 млн т) та Індія (37 млн т), в той час як наступні за ними Таїланд і Китай забезпечили по 10 млн т цього солодкого продукту. Загалом тут присутня висока щільність в рейтингу, а провідні десять країн у 2023 році сформували 73 % світового виробництва цукру (Табл. 4). У сегменті рослинних олій одноосібним лідером залишилась Індонезія з показником у 59 млн т. Друге й третє місця посідали Китай (27 млн т) і Малайзія (23 млн т). Спільна частка цих країн у глобальній пропозиції становила 45 %. Обсяги виробництва четвертої та п'ятої країн у рейтингу, якими стали Сполучені Штати (15 млн т) і Бразилія (13 млн т), виявились ще меншими. До числа найбільших виробників рослинних олій потрапила й Україна, зайнявши дев'яте місце з обсягом близько 7 млн т [3].

Головними виробниками кави у вигляді сировини (зеленої) традиційно виступають Бразилія (3349 тис. т) і В'єтнам (1957 тис. т). За 2023 рік вони сформували 48 % пропозиції цієї культури в світі. Індонезія, Колумбія та решта країн, хоча й не мають великих розривів між собою, від двох лідерів суттєво відстають. Китай самостійно виробляє майже половину чайного листя на планеті. Крім нього, великі урожаї на власних плантаціях збирають Індія, Кенія, Шрі-Ланка, Туреччина і В'єтнам. Світове виробництво какао-бобів переважно сконцентроване в наступних країнах: Кот-д'Івуар — 1822 тис. т, Гана — 654 тис. т, Індонезія — 632 тис. т. Загалом на найбільших десять виробників припало 92 % пропозиції цього продукту в світі. У сегменті необробленого тютюну домінує Китай, який разом Індією та Бразилією сформували 2023 року понад 3/5 глобального виробництва (Табл. 5).

Таблиця 4. Рейтинг країн-виробників переробленої продукції (2023)

Цукор		Рослинна олія	
Країна	млн т	Країна	млн т
Бразилія	46	Індонезія	59
Індія	37	Китай	27
Таїланд	10	Малайзія	23
Китай	10	США	15
США	8	Бразилія	13
Пакистан	7	Росія	10
Росія	7	Індія	10
Мексика	6	Аргентина	7
Німеччина	5	Україна	7
Австралія	4	Канада	6

Джерело: сформовано на основі [3].

Аграрний сектор завдяки виробництву сільськогосподарської продукції виступає основою для глобальної продовольчої безпеки в світі, однак паралельно виконує низку різноманітних завдань [4]. Його вплив на функціонування глобальної продовольчої системи та інші важливі сфери є відчутним, безпосередньо формуючи такі результати й наслідки:

— створення базового рівня пропозиції продовольства — рослинництво, тваринництво і харчова промисловість забезпечують початкові кількісні обсяги продуктів харчування, які можуть бути спожиті, використані на нехарчові потреби, продані за кордон як надлишки, обміняні або закуплені в інших країнах у разі дефіциту;

— пріоритетність для держави — першочергове значення аграрному виробництву, часто навіть всупереч економічній доцільності, надається через його безальтернативність та важливість для всієї національної безпеки [5];

— ціновий орієнтир — вартість сільськогосподарської сировини, виражена в ціні, характеризується нестабільністю і коливаннями, однак слугує основою ціноутворення кінцевої продукції, товарів харчової промисловості, а

Таблиця 5. Рейтинг країн-виробників окремих видів продукції (2023)

Кава		Чай		Какао-боби		Тютюн	
Країна	тис. т	Країна	тис. т	Країна	тис. т	Країна	тис. т
Бразилія	3349	Китай	15429	Кот-д'Івуар	1822	Китай	2298
В'єтнам	1957	Індія	6034	Гана	654	Індія	727
Індонезія	759	Кенія	2578	Індонезія	632	Бразилія	681
Колумбія	681	Шрі-Ланка	1496	Екватор	376	Індонезія	287
Ефіопія	559	Туреччина	1357	Нігерія	350	Зімбабве	195
Уганда	468	В'єтнам	1125	Камерун	300	США	194
Гондурас	384	Індонезія	613	Бразилія	296	Пакистан	152
Перу	367	Бангладеш	405	Перу	167	Танзанія	123
Індія	361	Уганда	393	Колумбія	60	Малаві	120
ЦАР	316	Аргентина	344	Домініканська Республіка	60	КНДР	88

Джерело: сформовано на основі [3].

також багатьох інших секторів економіки, не завжди напряму пов'язаних між собою [6; 7];

— геоекономічна категорія — за останнім час агропродовольча галузь стала вираженням інструментом впливу, який вийшов на рівень глобальної політики, оскільки більшість проблем людства, які визнаються пріоритетними міжнародною спільнотою і потребують вирішення, пов'язані з нестачею їжі, голодом, нерациональним харчуванням, бідністю в сільській місцевості, змінами клімату, розвитком альтернативної енергетики тощо [8; 9];

— домінуюча сфера в перспективі — враховуючи вищенаведені характеристики, швидкі зміни геополітичної обстановки в світі, зростання її непередбачуваності, очікуване подальше збільшення населення планети, агропродовольчий сектор продовжуватиме визначати рівень продовольчого забезпечення в світі, одночасно відповідаючи на нові виклики соціально-економічного походження планетарного масштабу, наслідки яких прогнозувати стане складніше [10].

— Зважаючи на існуючі тенденції, глобальне виробництво абсолютної більшості видів продукції сільського господарства продовжуватиме зростати. Головними причинами цього, як і раніше, буде збільшення кількості населення в світі та його регіонах, а також загальне зростання індивідуальних доходів людей, що зумовлюватиме кількісне і якісне нарощування споживання різних продуктів харчування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З 2000 року по 2023 рік спостерігалось помітне збільшення глобального виробництва ключових груп продукції аграрного сектору і переробної промисловості. Регіональний розподіл пропозиції продовольства в світі свідчить про яскраво виражене домінування Азії, враховуючи лідерство Китаю та високі позиції Індії в аналогічному рейтингу країн. Загалом найчастіше в переліку найбільших держав-виробників також зустрічаються Бразилія, США, Індонезія. Україна зуміла зберегти високі власні позиції в сегменті картоплі та залишитись в провідній десятці виробників рослинної олії. Очікуване збільшення населення планети в якості вирішального фактора зумовлюватиме необхідність подальшого нарощування пропозиції продуктів харчування. Разом з тим, в сучасному мінливому світі аграрний сектор, виступаючи головним елементом продовольчої системи, поступово розширює свою роль і на-

буває нових функцій, пов'язаних з впливом на інші сфери життя. Перспективами подальших досліджень в даному напрямі можуть бути питання зміни загального та індивідуального споживання основних продуктів харчування в розрізі географічних регіонів і окремих країн, що дозволить більш точно встановити причинно-наслідкові зв'язки між структурними елементами глобального ринку продовольства.

Література:

1. Миськів Г. В., Миськів О.-М. М. Роль та значення аграрного сектору у формуванні глобальної продовольчої безпеки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. № 1 (13). С. 326—334. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.326>
2. Павленко О. М. Стан продовольчої безпеки у світі та основні тренди її забезпечення у обсягах виробництва за континентами та країнами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-96>
3. FAOSTAT. URL: <http://www.fao.org/faostat/en> (дата звернення: 21.03.2026).
4. Школьнік О. О., Вернюк Н. О., Клименко Л. В., Мовчанюк А. В., Чукіна І. В. Формування інноваційних стратегій щодо забезпечення глобальної продовольчої безпеки в світлі концепції сталого розвитку. Агросвіт. 2026. № 2. С. 48—54. DOI: [10.32702/2306-6792.2026.2.48](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.48)
5. Kovalenko, O., Boki, O., Yashchenko, L., & Lysenko, H. Food crisis in the modern world: Causes and possible consequences for Ukraine. Ekonomika APK. 2025. vol. 32, № 5, pp. 10—24. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.-2025.10>
6. Україна очолила список європейських країн, де найбільше подорожують продукти у 2026 році. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/03/01/169147938/> (дата звернення: 26.03.2026).
7. Названо країни, яким війна в Ірані загрожує новим "ціновим шоком" на продукти харчування. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/viyna-v-irani-konflikt-zagrozhuye-novim-tsinovim-shokom-na-produkti-harchuvannya-13321353.html> (дата звернення: 26.03.2026).
8. Орехова Т., Іщук Ю. Ризики та виклики глобального ринку агропродовольчої продукції. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2023. № 4. С. 119—124. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-17>
9. Ismayilzade, M., Gahramanova, S., Rahimova, K., & Karimova, V. Adaptation strategies

of agriculture to climate change and natural disasters. *Ekonomika APK*. 2023. vol. 30, № 6, pp. 17—25. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202306017>

10. Війна на Близькому Сході: наслідки для продовольчої безпеки. URL: <https://www.dw.com/uk/vijna-na-blizkomu-shodi-naslidki-dla-globalnoi-prodovolcoi-bezpeki/a-76380300> (дата звернення: 26.03.2026).

References:

1. Myskiv, G. V. and Myskiv, O.-M. M. (2025), "The role and importance of the agricultural sector in formation global food security", *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 1 (13), pp. 326—334. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.326>

2. Pavlenko, O. M. (2024), "The food security situation in the world and the main trends of its provision in terms of production by continent and country", *Economy and Society*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-96>

3. FAOSTAT. (2025), available at: <http://www.fao.org/faostat/en> (Accessed 21 March 2026).

4. Shkolnyi, O. O., Verniuk, N. O., Klymenko, L. V., Movchanyuk, A. V. and Chukina, I. V. (2026), "Formation of innovative strategies for ensuring global food security in the light of the concept of sustainable development", *Agrosvit*, vol. 1, pp. 48—54. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.48

5. Kovalenko, O., Boki, O., Yashchenko, L. and Lysenko, H. (2025), "Food crisis in the modern world: Causes and possible consequences for Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 32, no. 5, pp. 10—24. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2025.10>

6. Minfin (2026), "Ukraine topped the list of European countries where food prices will rise the most in 2026", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2026/03/01/169147938/> (Accessed 26 March 2026).

7. UNIAN (2026), "Countries threatened by war in Iran with new "price shock" on food products named", available at: <https://www.unian.ua/economics/agro/vijna-v-irani-konflikt-zagrozhuye-novim-stribkom-cin-na-produkti-harchuvannya-v-krajinah-shcho-rozvivayutsya-13321353.html> (Accessed 26 March 2026).

8. Orekhova, T. and Ischuk Y. (2023), "Risks and challenges of the global agri-food market", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 4, pp. 119—124. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-17>

9. Ismayilzada, M., Gahramanova, S., Rahimova, K. and Karimova, V. (2023), "Adaptation strategies of agriculture to climate change and natural disasters", *Ekonomika APK*, vol. 30, no. 6, pp. 17—25. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202306017>

10. DW (2026), "War in the Middle East: Implications for Food Security", available at: <https://www.dw.com/uk/vijna-na-blizkomu-shodi-naslidki-dla-globalnoi-prodovolcoi-bezpeki/a-76380300> (Accessed 26 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.03.26

Прорецензовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 339.13:330.322:658

М. М. Дєліні,

д. е. н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>

К. А. Алексеєва,

д. е. н., доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1129-0771>

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, член Фермерського господарства "Родень-4"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-5544>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.94

РОЛЬ ТА НАПРЯМКИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ОЦІНЦІ ТА ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

M. Dielini,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

K. Alekseeva,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Production and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Member of a farming enterprise "Roden-4"

THE ROLE AND DIRECTIONS OF MARKETING RESEARCH IN ASSESSING AND FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню ролі та напрямків маркетингових досліджень в оцінці та формуванні інвестиційної привабливості підприємства. Досягненню цього сприяло характеристика понять "інвестиційна привабливість" та "маркетингові дослідження". Обґрунтовано, що маркетингові дослідження можуть проводитись як з метою оцінки інвестиційної привабливості підприємства, так й для її формування чи покращення. Залежно від мети проведення маркетингових досліджень визначено суб'єкти цього процесу та основні результати. Ідентифіковано інвестора як суб'єкта проведення маркетингових досліджень у випадку оцінки інвестиційної привабливості підприємства, який в результаті приймає відповідне інвестиційне рішення щодо фінансування підприємства. Встановлено, що у разі використання маркетингових досліджень для формування інвестиційної привабливості підприємства суб'єктом виступає підприємство, яке аналізує результати дослідження та приймає відповідне управлінське рішення щодо подальшого розвитку.

The article is devoted to the study of the role and directions of marketing research in the assessment and formation of the enterprise's investment attractiveness, which forms the purpose of the scientific research. The relevance of the research is justified by the importance for domestic enterprises under modern conditions of supporting and fulfilling their development and vital activity. For this, external financing of activities may be necessary to ensure new projects of the enterprise or scaling up existing ones. In order to attract investors, it is important to demonstrate an investment attractiveness, which includes both the efficiency of financial and economic activities and a stable production process, a positive image of the company, the stability of the organizational structure, etc. Marketing research can play a significant role in the process of forming and assessing investment attractiveness.

The research methods were analysis, synthesis, generalization, extrapolation, graphical and tabular methods.

The results of the study were an analysis of theoretical approaches to the interpretation of the concept of "investment attractiveness" and the author's definition of this category. Taking into account the characteristics of marketing research, the importance of this process in relation to the investment attractiveness of the enterprise is substantiated. The directions of application of marketing research for investors as a subject who assesses the investment attractiveness of the enterprise and as a result has the opportunity to make a well-founded investment decision are determined. Directions for manufacturing and agricultural enterprises are also proposed. On the other hand, the enterprise can also act as a subject of marketing research in order to form its own investment attractiveness, which ultimately allows for making effective management decisions.

The practical results of the study are the opportunity for investors, on the one hand, and business owners and managers, on the other, to implement marketing research directions in their activities when making management decisions, which will contribute to a more favorable outcome from investment activities.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, інвестиції, маркетингові дослідження, стратегія, виробничі підприємства, сільськогосподарські підприємства.

Key words: investment attractiveness, investments, marketing research, strategy, manufacturing enterprises, agricultural enterprises.

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

Сучасні умови невизначеності українсько-го та світового бізнес-середовища вимагають від підприємств значних зусиль по збереженню своїх позицій на ринку. Деякі з них потребують додаткових зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення своєї діяльності, інші мають можливість розвинути існуючу та масштабуватись або реалізувати нові проекти, що також вимагає пошук інвесторів. Вирішальну роль в пошуку інвесторів та прийнятті ними позитивних рішень відіграє інвестиційна привабливість підприємства, яка є результатом діяльності компанії та проявляється у стабільних фінансово-економічних результатах та виробничих процесах, налагодженій та ефективній організаційній структурі підприємства, а також позитивному іміджу компанії. Зазначене й обґрунтовує актуальність даного наукового дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІЙ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Предметом своїх наукових досліджень інвестиційну привабливість підприємств, регіонів, країни зробили низка українських вчених, які на глибокому теоретичному рівні досліджували сутність даного поняття, чинники, які впливають на неї, методичні підходи до оцінки. Та-

кими вченими є Гуткевич С.О., Пулій О.В. [2], Крамаренко К.М. [3], Погребняк А.Ю., Лопатюк В.С. [4], Скрипник Ю.В. [5], Яськов Є.О. [6]. Маркетинговим дослідженням присвячені наукові доробки Багорки М.О., Юрченко Н.І., Абрамович І.А. [7].

Крім того, питання інвестиційної привабливості підприємств стають предметом вивчення й законотворців, що знайшло своє відображення в Методиці інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій [1]. Питанням маркетингових досліджень, напрямків їх реалізації присвячені роботи відомих аналітичних компаній таких як Pro-Consulting [8].

Таким чином, ми бачимо великий науковий доробок вчених та практиків в частині дослідження інвестиційної привабливості підприємств, регіонів та країни, а також місця та ролі маркетингових досліджень в діяльності підприємств. Втім нерозкритим залишається питання ролі маркетингових досліджень саме в формуванні інвестиційної привабливості підприємств та при її оцінці. Важливим є виділення суб'єктів цього процесу та визначення відповідно до цього напрямів проведення маркетингових досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення ролі маркетингових досліджень в оцінці та формуванні інвестиційної привабливості підприємств України.

Досягненню мети сприятиме теоретичне висвітлення понять "маркетингові дослідження", "інвестиційна привабливість підприємств", а також вивчення сучасних трансформацій в оцінці привабливості з боку інвесторів та ролі маркетингових досліджень в цьому.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах господарювання в Україні для підприємств важливим є збереження своєї фінансової стійкості та можливості ведення основної діяльності. Деякі підприємства орієнтовані на розвиток та масштабування навіть в умовах війни. В обох випадках одним з ресурсів досягнення цього стають інвестиційні, які допомагають акумулювати капітал для реалізації планів та стратегій підприємства. Ймовірність знаходження інвестиційних коштів зростає в залежності від інвестиційної привабливості підприємства, яка відіграє значну роль в позиціонуванні підприємства й є наслідком його діяльності.

Теоретичні підходи до визначення поняття "інвестиційна привабливість підприємства" наведемо в табл. 1.

Таким чином, аналіз трактувань вчених інвестиційної привабливості як підприємства, так й інших об'єктів, дозволяє побачити певні відмінності в самій характеристиці категорії. Проте, узагальнюючи наведені поняття, можемо визначити інвестиційну привабливість підприємства як комплексний показник результатів діяльності підприємства, який включає в себе оцінку фінансового стану, організаційної структури, виробничого та ресурсного потенціалу, що дозволяє досягти цілей підприємства та інвестора.

Виходячи з цього зрозумілим є те, що процес оцінки інвестиційної привабливості підприємства є системною, глибокою діяльністю, яка спрямована на ґрунтовний аналіз результатів діяльності підприємства з боку інвестора з метою прийняття певного управлінського та інвестиційного рішення. Також складовою оцінки інвестиційної привабливості підприємства може бути не тільки аналіз діяльності конкретного підприємства, але й ринку взагалі та місця даного підприємства на даному ринку. Основну роль в такій оцінці можуть відігравати маркетингові дослідження, які Багорка М.О., Юрченко Н.І. та Абрамович І.А. визначають як "вивчення існуючих потреб ринку в конкурентному середовищі, при цьому

здійснюється аналіз поведінки конкурентів і споживачів, зниження витрат при веденні бізнесу, прийняття та коригування управлінських рішень щодо екстраполявання ситуації з метою адекватного реагування на її зміну" [7]. Тобто, це процес дослідження з метою аналізу зовнішнього середовища підприємства. Якщо ми говоримо з позиції інвестора, то результатом маркетингових досліджень можуть бути: розуміння кон'юнктури ринку, місце на ньому підприємства — потенційного об'єкта інвестування, актуальність продукції, яка виробляється даним підприємством та ін.

Але, варто додати, що маркетингові дослідження також відіграють значну роль й в формуванні інвестиційної привабливості підприємства, що дозволяє побачити важливість даного процесу для обох сторін. З позиції підприємства, яке зацікавлено в формуванні свого іміджу як інвестиційно привабливого, маркетингові дослідження дозволяють так само вивчити ринок, проаналізувати основні запити на товари, їхню якість, проаналізувати поведінку потенційних споживачів. Це сприяє ефективній

Таблиця 1. Трактування поняття "інвестиційна привабливість" та "інвестиційна привабливість підприємства"

Автор/нормативна документація	Характеристика поняття
Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій [1]	«Інвестиційна привабливість підприємства – це рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, яке може визначитися чи оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі інтегральної оцінки»
Гуткевич С.О., Пулій О.В. [2]	«Інвестиційна привабливість – інтегральна оцінка переваг та недоліків об'єктів інвестування, яка визначає можливість та доцільність прийняття рішення інвестором щодо інвестування в певний економічний об'єкт»
Крамаренко К.М. [3]	«Інвестиційна привабливість – це інтегральний показник, що характеризує доцільність інвестування визначеного об'єкта з позицій конкретного інвестора»
Погребняк А.Ю., Лопатюк В.С. [4]	«Інвестиційна привабливість підприємства – це система економічних відносин між суб'єктами господарювання з приводу ефективного розвитку бізнесу та підтримання його конкурентоспроможності»
Скрипник Ю.В. [5]	«Інвестиційна привабливість сільськогосподарського підприємства – це здатність природного, виробничого та фінансового потенціалу підприємства ефективно освоїти вкладені кошти та забезпечити їх віддачу на протязі визначеного періоду»
Яськов Є.О. [6]	«Інвестиційна привабливість – це індикатор, який визначає привабливість ринку або регіону (країни) для інвесторів, ґрунтується на синтезі різноманітних чинників, включно з інвестиційним ризиком, потенціалом, наявністю ресурсів та іншими аспектами»

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 4; 5, 6].

роботі підприємства, успіху його збутової діяльності та зростанні фінансових показників. Таким чином, маркетингові дослідження є необхідною складовою, яка використовується як при формуванні інвестиційної привабливості підприємства, так й під час її оцінки з боку інвестора. Це знаходить свого підтвердження й в практичній діяльності. Так, Pro-Consulting зазначає, що маркетингові дослідження дозволяють отримати інформацію стосовно різного кола питань, як-то: пошук нових ринків, вивчення нового напрямку діяльності, прийняття інвестиційного рішення щодо фінансування проекту, покращення ринкової позиції тощо [8].

Відповідно до цього можемо говорити про багатогранність та можливості маркетингових досліджень як при формуванні, так й оцінці інвестиційної привабливості підприємства. Унаочнимо на рис. 1 напрями маркетингових досліджень при оцінці інвестиційної привабливості підприємства інвестором.

Рисунок 1 узагальнено наводить основні напрями проведення маркетингових дослід-

жень з боку інвестора при оцінці інвестиційної привабливості підприємства. Логічним є, що ці напрями можуть також варіюватись в залежності від спрямування самого підприємства, галузі його діяльності. Якщо мова йде про виробничі підприємства, то також будуть аналізуватись стан технологічного озброєння галузі, ринку та самого підприємства, інноваційність технологій та самої продукції. Якщо оцінюються сільськогосподарські підприємства, то аналізуються додатково специфіка вирощуваної продукції, кліматичні та сезонні умови та інші дотичні до даної діяльності чинники. Крім того, при оцінці інвестиційної привабливості важливим є аналіз результатів фінансово-господарської діяльності самого підприємства. Проте, ці данні можуть надаватись самим підприємством й тому нами цей напрямок не було виокремлено на рис. 1.

Напрями маркетингових досліджень інвестиційної привабливості з боку самого підприємства ми наведемо на рис. 2.

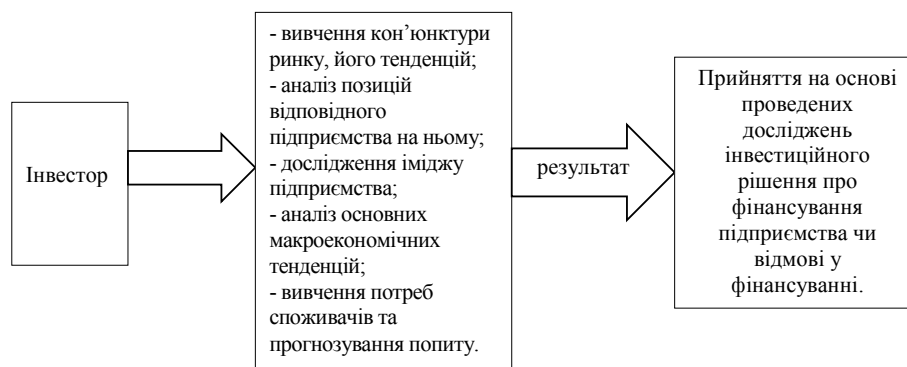


Рис. 1. Напрями маркетингових досліджень при оцінці інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: сформовано авторами.

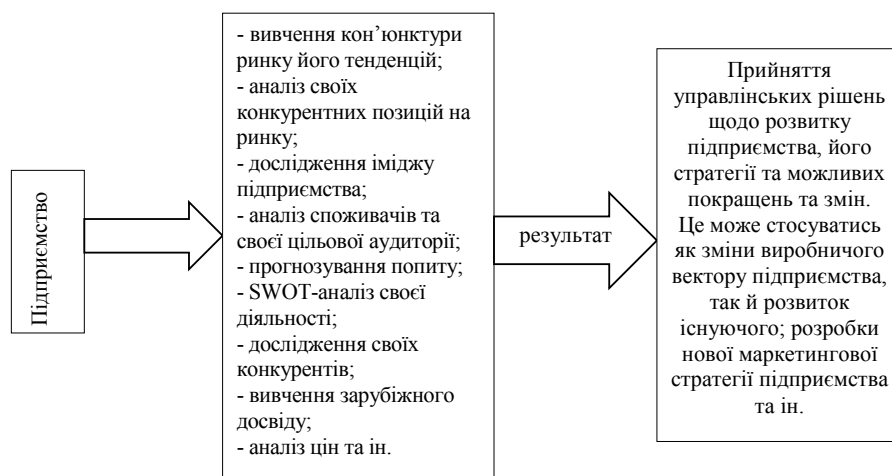


Рис. 2. Напрями маркетингових досліджень при формуванні інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, на рис. 2 ми унаочнили напрями маркетингових досліджень інвестиційної привабливості підприємства при її формуванні чи покращенні. Отримані результати досліджень та співставлення з показниками діяльності підприємства, його планами є важливим при визначенні правильності вектору свого подальшого розвитку. При наявності потреби залучення інвестиційних коштів підприємство має розуміти важливість підвищення своєї інвестиційної привабливості. Досягненню цього буде сприяти орієнтація на існуючі потреби ринку та запити споживачів, що дозволить виробляти ту продукцію, яка буде користуватись попитом.

Якщо підприємство вже є економічно ефективним та потребує інвестиційних коштів для свого подальшого розвитку та масштабування, то так само маркетингові дослідження дозволяють оцінити свої реальні позиції на ринку та сформувані в найкращий спосіб свою комерційну пропозицію для потенційного інвестора, побудувати імідж компанії в залежності від запиту ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити роль та напрями маркетингових досліджень при оцінці чи формуванні інвестиційної привабливості підприємств. Актуальність та важливість інвестиційної привабливості для підприємства обґрунтовується необхідністю в сучасних умовах пошуку додаткових зовнішніх джерел для фінансування своєї діяльності. Підприємства можуть потребувати зовнішніх коштів з різних причин, але в будь-якому випадку компанія має продемонструвати позитивний результат своєї діяльності та бути інвестиційно привабливим для потенційного інвестора. Одним з компонентів як формування, так й оцінки інвестиційної привабливості є маркетингові дослідження, які дозволяють оцінити підприємство з позиції визначення його привабливості та доцільності інвестування. Для самого підприємства маркетингові дослідження можуть стати чинниками формування та підвищення власної інвестиційної привабливості, що стає можливим завдяки результатам проведених досліджень.

В межах даного наукового дослідження нами було визначено напрями маркетингових досліджень інвестиційної привабливості з позиції двох суб'єктів: 1. Інвестора, який оцінює підприємство — потенційного об'єкта інвесту-

вання — з позиції вивчення кон'юнктури ринку, основних тенденцій на ньому, місця даного підприємства та ін. Це дозволить більш обґрунтовано приймати інвестиційне рішення; 2. Підприємства, яке оцінює власну інвестиційну привабливість з метою визначення можливостей розвитку, співставлення отриманих результатів з планами компанії та пошуку шляхів для зростання. Це дозволяє приймати ефективні управлінські рішення в межах компанії, що сприятиме покращенню фінансово-економічних результатів, формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню конкурентоспроможності, що, в свою чергу, результується у зростанні інвестиційної привабливості підприємства. Таким чином, маркетингові дослідження відіграють значну роль в розвитку підприємництва України, забезпечуючи можливості для пошуку інвесторів, підвищення конкурентоспроможності та зростання ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Література:

1. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій. Верховна рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98/ed19980331/find?text=%B2%ED%E2%E5%F1%F2%E8%F6%B3%E9%ED%E0+%EF%F0%E8%E2%E0%E1%EB%E8%E2%B3%F1%F2%FC+%EF%B3%E4%EF%F0%E8%BA%EC%F1%F2%E2%E0#Text> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Гуткевич С.О., Пулій О.В. Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу. Інтелект XXI. 2019. № 2. С. 88-93. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8ee05dd-6d8d-426e-8ebd-b00ca-996405d/content> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Крамаренко К.М. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. Причорноморські економічні студії. 2016. № 10. С. 101—104. URL: <https://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/22.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
4. Погребняк А.Ю., Лопатюк В.С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2023. № 26. С. 79—83. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>
5. Скрипник Ю.В. Рейтингово-аналітична оцінка інвестиційної привабливості сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 477—484. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/82.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

6. Яськов Є.О. Категоріальна оформленість понять "інвестиційна привабливість" та "інвестиційний клімат". Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 44—53. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.044>

7. Багорка М.О., Юрченко Н.І., Абрамович І.А. Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-11>

8. Структура маркетингових досліджень: все, що потрібно клієнту. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/struktura-marketingovyh-issledovaniy-vse-chto-nuzhno-klientu> (дата звернення: 22.02.2026).

References:

1. Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organizations (1998), "Methodology for integrated assessment of investment attractiveness of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98/ed19980331/find?text=%B2%ED%E2%E5%F1%F2%E8%F6%B3%E9%ED%E0+%EF%F0%E8%E2%E0%E1%EB%E8%E2%B3%F1%F2%FC+%EF%B3%E4%EF%F0%E8%BA%EC%F1%F2%E2%E0#Text> (Accessed February 20, 2026).

2. Hutkevych, S.O. and Puli, O.V. (2019), "Investment attractiveness: essence, indicators and influence factors", Intelkt XXI, vol. 2, pp. 88—93, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8ee05dd-6d8d-426e-8ebd-b00ca996405d/content> (Accessed February 20, 2026).

3. Kramarenko, K.M. (2016), "Investment attractiveness of enterprises and methodological approaches to its valuation", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi, vol. 10, pp. 101—104, available at: <https://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/22.pdf> (Accessed February 20, 2026).

4. Pohrebnyak, A.YU. and Lopatyuk, V.S. (2023), "Assessment of the investment attractiveness of the enterprise", Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyiv's'kyi politekhnichnyy instytut", vol. 26, pp. 79—83. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>

5. Skrypnyk, YU.V. (2016), "Rating and analytical evaluation of the investment appeal of agricultural enterprises", Ekonomika i suspil'stvo [Online], vol. 3, pp. 477—484, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/82.pdf (Accessed February 21, 2026).

6. Yas'kov, YE.O. (2024), "Categorical formulation of the concepts of "investment attracti-

veness" and "investment climate", Ekonomichnyy visnyk Dniprov's'koyi politekhniki, vol. 1, pp. 44—53. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.044>

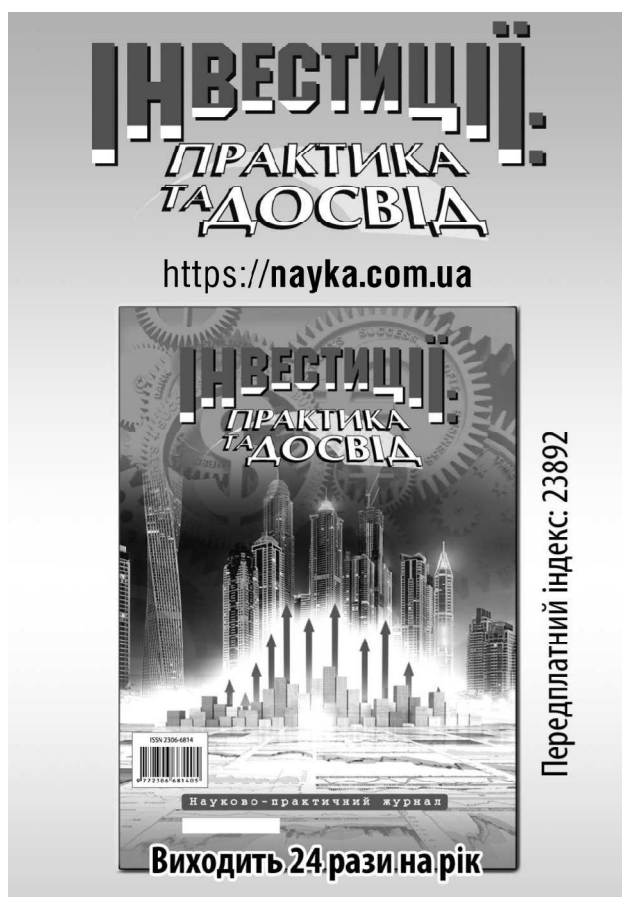
7. Bahorka, M.O., Yurchenko, N.I. and Abramovych, I.A. (2024), "Formation of a system of marketing research and information supply of agricultural enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo [Online], vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-11>

8. Pro-Consulting (2021), "Structure of marketing research: everything the client needs", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/struktura-marketingovyh-issledovaniy-vse-chto-nuzhno-klientu> (Accessed February 22, 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Прорецензовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 336.14:336.22 (477)

Н. Г. Фатюха,к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6713>**О. П. Зоря,**к. с. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6247-0145>**О. Г. Лищенко,**к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>**М. В. Болдуєв,**д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>**Т. А. Гришунова,**викладач 2 категорії циклової комісії "Управління, право та гуманітарні дисципліни"
Відокремленого Структурного Підрозділу "Запорізький гуманітарний фаховий коледж,
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0218-1744>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.100

ДИНАМІКА ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА ЗНАЧЕННЯ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ У БЮДЖЕТНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

N. Fatiukha,PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"**O. Zorya,**PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"**O. Lyshchenko,**

PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

M. Bolduiev,

Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

T. Hryshunova,Lecturer of the 2nd Category at the Cycle Commission "Management, Law and Humanities" of the Separate Structural
Subdivision Zaporizhzhia Humanitarian Professional College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

DYNAMICS OF LOCAL BUDGET REVENUES AND THE ROLE OF LOCAL TAXES IN THE BUDGETARY SYSTEM OF UKRAINE

У статті досліджено динаміку доходів місцевих бюджетів України у 2011—2025 роках, їх структуру, визначення значення місцевих податків у формуванні доходів місцевих бюджетів та їхню роль у бюджетній системі України.

Результати дослідження свідчать, що доходи місцевих бюджетів України у 2011—2025 рр. збільшилися у 4,7 раза — з 159,4 млрд грн до 751,9 млрд грн відповідно. Це є підтвердженням позитивного впливу реформи децентралізації. Найбільший темп зростання спостерігався у 2012 р. (141,3%), а найнижчий — у 2020 р. (84,1%), що було зумовлено пандемією COVID-19.

Військова агресія російської федерації проти України спричинила скорочення доходів місцевих бюджетів (на 4,4%) та зменшення їхньої частки у ВВП до 8,4% у 2025 р., що засвідчує ослаблення ролі місцевих фінансів у макроекономічному балансі. Частка доходів місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України знизилася з 24,4% у 2022 р. до 14,0% у 2025 р., що не відповідає задекларованим урядовим орієнтирам. В 2011 році цей показник був на рівні 22,1%.



Виявлено, що податок на доходи фізичних осіб залишається головним джерелом наповнення місцевих бюджетів, його питома вага у 2025 році становила 39,9% (300,3 млрд грн). Друге місце посідають офіційні трансфери — 26,0% (196,1 млрд грн), на третьому — єдиний податок — 10,2% (76,4 млрд грн). Частка місцевих податків зросла до 50,1%, що підтверджує поступове зміцнення власних джерел фінансування громад.

Проблеми формування доходів місцевих бюджетів України мають комплексний характер і пов'язані з управлінням на місцях, економічним розвитком та станом інфраструктури. Їх вирішення потребує продовження децентралізації, удосконалення фінансування, стимулювання економіки та підвищення ефективності адміністрування податків. Воєнний стан вимагає гнучкого управління ресурсами, адже централізована модель не забезпечує оперативного реагування на локальні виклики. Попри це місцеве самоврядування продовжує функціонувати, зберігає позитивну динаміку доходів, співпрацює з військовими адміністраціями та залишається важливим елементом демократичного управління, що користується високою довірою громадян. Збереження та підтримка місцевого самоврядування є критично важливими для ефективного управління та стійкості бюджетної системи України.

Високий рівень довіри громадян підтверджує значення місцевого самоврядування як фундаментального елементу демократичного управління. Подальший його розвиток є необхідною умовою для відновлення економіки, ефективного використання фінансових ресурсів та формування стійкої системи захисту громад.

The article analyzes the dynamics of local budget revenues in Ukraine during 2011–2025, their structure, and the role of local taxes in shaping revenues and strengthening the national budgetary system. The results show that local budget revenues increased 4.7 times — from 159.4 billion UAH in 2011 to 751.9 billion UAH in 2025, confirming the positive impact of decentralization reform. The highest growth rate was recorded in 2012 (141.3%), while the lowest was in 2020 (84.1%) due to the COVID-19 pandemic.

The military aggression of the Russian Federation against Ukraine led to a decline in local budget revenues (-4.4%) and reduced their share in GDP to 8.4% in 2025, reflecting the weakening role of local finances in the macroeconomic balance. The share of local budget revenues in the Consolidated Budget of Ukraine decreased from 24.4% in 2022 to 14.0% in 2025, compared to 22.1% in 2011, which contradicts the government's declared targets.

Personal income tax remains the main source of local budget revenues, accounting for 39.9% (300.3 billion UAH) in 2025. Official transfers ranked second (26.0% or 196.1 billion UAH), followed by the single tax (10.2% or 76.4 billion UAH). The share of local taxes rose to 50.1%, confirming the gradual strengthening of communities' own financial resources.

The challenges of forming local budget revenues are complex and linked to local governance, economic development, and infrastructure. Their resolution requires further decentralization, improved financing, economic stimulation, and more efficient tax administration. Under martial law, flexible resource management is essential, as centralized models cannot adequately respond to local challenges. Despite these difficulties, local self-government continues to function, maintains positive revenue dynamics, cooperates with military administrations, and remains a crucial element of democratic governance, enjoying high public trust. Preserving and strengthening local self-government is vital for effective management, fiscal stability, and community protection, while its further development is necessary for economic recovery and sustainable growth.

Ключові слова: бюджетна система України, місцевий бюджет, Зведений бюджет, методи дослідження, місцеві податки, динаміка, структура, податкове адміністрування.

Keywords: Budgetary System of Ukraine, Local Budget, Consolidated Budget, Research Methods, Local Taxes, Dynamics, Structure, Tax administration.

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

Функціонування бюджетної системи України значною мірою залежить від доходів місцевих бюджетів, які забезпечують фінансову самостійність територіальних громад та виконання їхніх повноважень. Аналіз статистичних даних за 2011—2025 роки показав нерівномірність наповнення місцевих бюджетів, які спричинені реформами децентралізації та зовнішніми вик-

ликами, такими як пандемія, війна, економічна криза. Зниження частки місцевих доходів у ВВП та Зведеному бюджеті свідчить про ослаблення фінансової автономії, тоді як зростання ролі місцевих податків підтверджує їх значення як ключового інструменту формування власної дохідної бази.

Тому важливим є дослідження тенденцій формування доходів місцевих бюджетів, визначенні ролі місцевих податків та розробці рекомендацій для зміцнення фінансової основи місцевого самоврядування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та виконання місцевих бюджетів знайшла відображення у працях багатьох українських науковців, серед яких Г. Скрипник., М. Волохова, Т. Канєва, О. Кириленко, В. Опарін, Я. Пилипенко, О. Цимбалюк, які визначають сутність та засади формування дохідної частини місцевих бюджетів, особливості адміністрування доходів та проблеми їх ефективності.

Постійні зміни економічного середовища, модернізація законодавства, цифровізація державних послуг та виклики війни істотно впливають на стан місцевих бюджетів. Це зумовлює потребу у подальшому аналізі їхньої динаміки та ролі місцевих податків у забезпеченні фінансової самостійності місцевих бюджетів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження динаміки доходів місцевих бюджетів України у 2011—2025 роках, їх структури, визначення значення місцевих податків у формуванні доходів місцевих бюджетів та їхню роль у бюджетній системі України.

Результати дослідження. За визначенням Бюджетного кодексу України (ч.4 ст. 2) бюджетна система України — сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права [1].

Державний та місцеві бюджети утворюють Зведений бюджет України. Зведений бюджет України охоплює показники державного бюджету України та зведених місцевих бюджетів [2, с. 39].

Важливу роль у функціонуванні бюджетної системи відіграють доходи місцевих бюджетів, адже саме вони забезпечують фінансову самостійність територіальних громад та створюють основу для реалізації їхніх повноважень.

"Доходи бюджету — податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, плату за надання адміністративних послуг, власні надходження бюджетних установ)" [1].

Відповідно до ст.62 Закону України "Про місце-

ве самоврядування в Україні" "держава фінансово підтримує місцеве самоврядування, бере участь у формуванні доходів місцевих бюджетів, здійснює контроль за законним, доцільним, економічним, ефективним витрачанням коштів та належним їх обліком. Вона гарантує органам місцевого самоврядування доходну базу, достатню для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. У випадках, коли доходи від закріплених за місцевими бюджетами загальнодержавних податків та зборів перевищують мінімальний розмір місцевого бюджету, держава вилучає із місцевого бюджету до державного бюджету частину надлишку в порядку, встановленому Бюджетним кодексом України" [3].

Доходи місцевих бюджетів як економічна категорія відображають процеси формування та використання фінансових ресурсів на регіональному рівні, що забезпечують виконання функцій органів місцевої влади. Вони формуються з урахуванням розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади. Власні й делеговані завдання визначають обсяг фінансових ресурсів, необхідних для їх виконання.

В ст.63 ЗУ "Про місцеве самоврядування в Україні" відзначено, що "доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок власних, визначених законом, джерел та закріплених у встановленому законом порядку загальнодержавних податків, зборів та інших обов'язкових платежів" [3].

Важливість доходів місцевих бюджетів зумовлює необхідність їх детального аналізу, зокрема структури та динаміки формування в бюджетній системі України (див. рис. 1).

Аналіз даних рис. 1 свідчить, що найбільше доходів місцеві бюджети України одержали у 2025 році (751,9 млрд.грн), а найменші обсяги були у 2011 р., відповідно 159,4 млрд.грн.

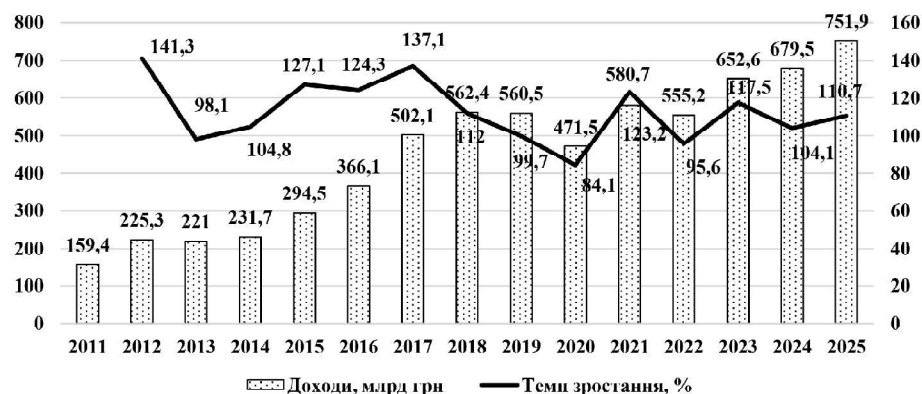


Рис. 1. Динаміка доходів місцевих бюджетів України (2011—2025 рр.)

Джерело: [4, с. 9—12, 17, 5, с. 13].

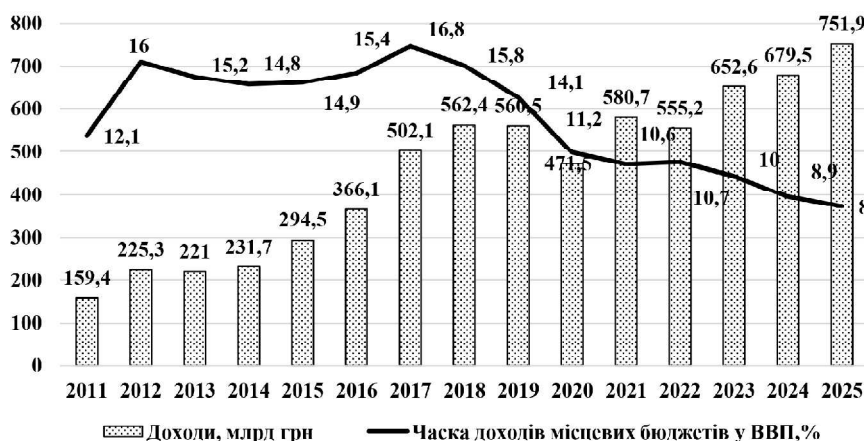


Рис. 2. Частка доходів місцевих бюджетів у ВВП України

Джерело: розраховано за [6].

За 2011—2025 р. дохідна частина місцевих бюджетів зросла в 4,7 рази, чому сприяла реформа децентралізації та зміна бюджетного наповнення.

Найвищий темп зростання доходів припадає на 2012 р. і становить 141,3%, найнижчий темп спаду у 2020 р. (84,1%).

Швидке зростання доходів протягом 2015—2017 є результатом бюджетної децентралізації, коли громади отримали більше фінансових ресурсів і повноважень. Проте пандемія COVID-19 спричинила спад у цих надходженнях.

У 2022 році спостерігаємо падіння доходів, що було прямим наслідком війни, і вплинуло на економічну ситуацію в країні. Значна частина промислових підприємств та аграрних регіонів опинилася під окупацією або зазнала руйнувань. Все це спричинило різке скорочення виробництва, падіння експорту та зменшення внутрішнього попиту.

Попри важку фінансову ситуацію у 2023—2025 рр. вдається здійснити відновлення показ-

ників доходів місцевих бюджетів України. Темпи зростання стабілізуються, що свідчить про адаптацію системи до викликів війни.

Водночас рівень фінансової автономії територіальних громад за цей період знизився, оскільки обсяг трансфертів для них з державного бюджету зріс до 196,1 млрд грн у 2025 році та становить 26,6 % загального обсягу доходів місцевих бюджетів [5].

У 2011—2013 роки спостерігається зростання частки місцевих доходів у ВВП України: місцеві доходи складають від 12,1% до 15,2%, що свідчить про підсилення ролі місцевих фінансів у економіці країни.

Протягом 2014—2017 років спостерігається стабільна тенденція на рівні 14,8—16,8%, чому сприяло впровадження бюджетної децентралізації та зміцнення фінансової автономії територіальних громад.

Протягом 2018—2019 відбулося уповільнення зростання місцевих доходів відносно економіки (зменшення частки з 15,8 % до 14,1%). Протягом наступних двох років (2020—2022 рр.) ситуація ще погіршується, маємо різке падіння з 11,2% до 10,0%. Це є наслідок пандемії та початком війни, яке призвело до скорочення економічної активності населення та перерозподілу ресурсів.

Найнижчі рівні доходів спостерігаємо у 2023—2025 роки: падіння з 10,0% до 8,4%. Попри номінальне зростання доходів, загальний ВВП зростає швидше і це свідчить про зменшен-

ня ролі місцевих бюджетів у макроекономічному балансі. Це є викликом для регіональної фінансової автономії: спад частки доходів потребує перегляду міжбюджетних трансфертів і зміцнення власної дохідної бази. Державі необхідно впроваджувати нові інструменти фінансування на місцевому рівні, включно із стимулюванням економічної активності територіальних громад.

Упродовж 2011—2021 років частка місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України залишалась у межах 20—25%, із відносною стабільністю по

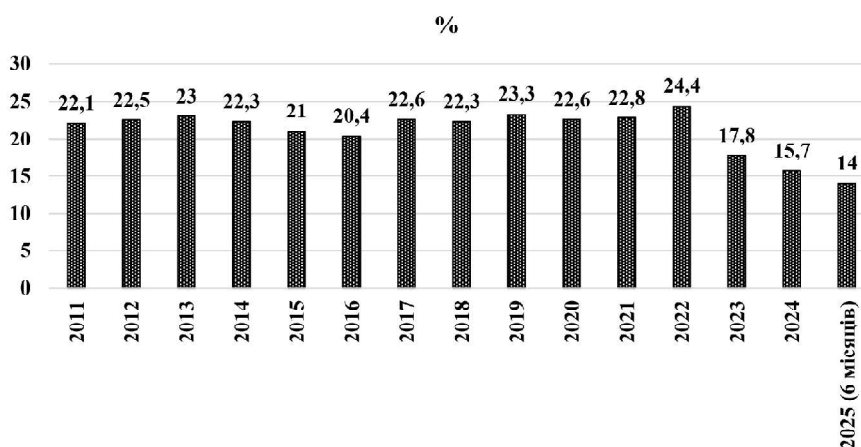


Рис. 3. Частка доходів місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України (2011—2024)

Джерело: [7].

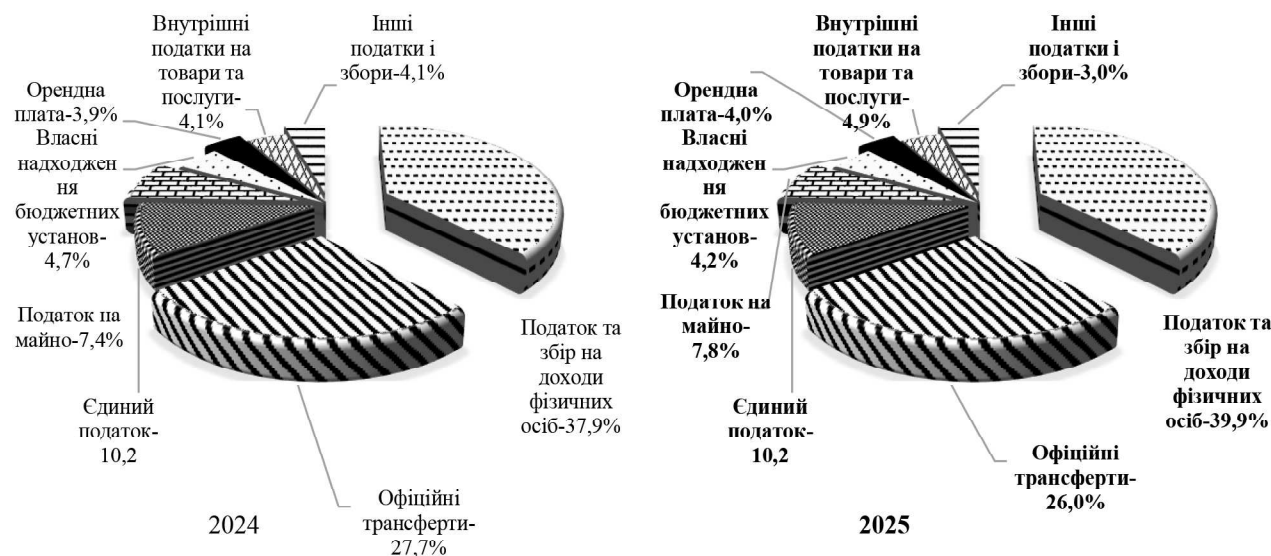


Рис. 4. Питова вага основних доходів у загальній сумі виконання місцевих бюджетів за доходами з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету за 2024—2025 роки

Джерело: [5, с. 14].

доходах. У 2022 році зафіксовано найвищу частку доходів (24,4%), що відображає результати попередніх реформ децентралізації. Після початку повномасштабної війни частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету впала з 24,4% (у 2022 р.) до 17,8% (у 2023 р.) та до 14,0% (у 2025 р.), головним чином це пов'язано через зростання надходжень до державного бюджету та вилучення ПДФО із виплат військових і силовиків.

У Бюджетній декларації на 2025—2027 роки було закріплено вимогу зберігати частку доходів місцевих бюджетів не нижче 20% у структурі зведеного бюджету, а Стратегія реформування системи управління державними фінансами (розпорядження КМУ від 29.12.2021 № 1805-р) передбачала досягнення рівня 25% у 2025 році. Фактичний показник виявився нижчим на 12 процентних пунктів, що свідчить про суттєве відхилення від задекларованих цілей [7].

Все це призводить до зниження фінансової автономії: падіння частки доходів зменшує здатність громад реалізовувати власні програми розвитку. Виникають ризики у наданні базових послуг населенню внаслідок зменшення можливостей утримувати інфраструктуру, медицину, освіту. Виникає нерівність між громадами. Громади з сильнішою економічною базою можуть подолати труднощі краще, ніж сільські чи прифронтові громади.

Розглянемо питому вагу основних доходів у загальній сумі виконання місцевих бюджетів

за доходами з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету за 2024—2025 рік (рис. 4).

Найбільша питова вага в структурі доходів місцевих бюджетів України у 2025 році припала на:

— податок та збір на доходи фізичних осіб — 39,9% (300,3 млрд грн) в порівнянні з 2024 роком, що є на 2,0 п.п. більше і свідчить про посилення залежності місцевих бюджетів від ПДФО. На це вплинуло зростання фонду оплати праці в інших секторах економіки, розширення бази оподаткування, перерозподіл доходів;

— офіційні трансферти — на рівні 26,0 %, (196,1 млрд грн), що на 1,7 п.п. менше, це вказує на скорочення державної підтримки місцевих бюджетів та зростання власних доходів органів місцевого самоврядування;

— єдиний податок — 10,2% (76,4 млрд грн), що відповідає показнику 2024 року. Це свідчить про стабільність ролі єдиного податку у структурі доходів місцевих бюджетів;

— податок на майно — 7,8% (58,3 млрд грн), на 0,4 п.п. більше;

— власні надходження бюджетних установ — 4,2% (31,3 млрд грн), на 0,5 п.п. менше;

— інші податки і збори — 3,0% (22,5 млрд грн), на 1,3 п.п. менше;

— внутрішні податки на товари та послуги — 4,9% (37,1 млрд грн), 0,8 п.п. більше;

— орендна плата — 4,0 % (29,9 млрд грн), на 0,1 більше.

Податок та збір на доходи фізичних осіб, податок на майно, внутрішні податки на товари та послуги, орендна плата демонструють поступове зростання питомої ваги, що свідчить про активізацію місцевих ресурсів та потенціал для фінансової автономії територіальних громад.

Слід відмітити, що одним із ключових джерел формування доходів місцевих бюджетів виступають місцеві податки та збори.

Статтею 10 Податкового кодексу України встановлено перелік місцевих податків та зборів. Місцеві ради в межах повноважень вирішують питання відповідно до вимог цього ПК щодо встановлення податку на майно (в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки) та встановлення збору за місця для паркування транспортних засобів, туристичного збору та земельного податку за лісові землі.

До місцевих податків належать: податок на майно (який складається із плати за землю, податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки, транспортного податку); єдиний податок. До місцевих зборів належать: збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір. Місцеві ради обов'язково установлюють єдиний податок та податок на майно (в частині транспортного податку та плати за землю, крім земельного податку за лісові землі). [8].

В структурі доходів місцевих бюджетів України у 2025 році на місцеві податки припадало 50,1%, що на 2,0 п.п. більше 2024 року. Це свідчить про поступове посилення ролі власних джерел фінансування територіальних громад.

Фінансове вирівнювання залишається однією з ключових проблем функціонування бюджетної системи України. Сучасна модель міжбюджетних відносин характеризується високим рівнем централізації: значна частина податкових надходжень, сформованих на місцевому рівні, акумулюється у державному бюджеті, а згодом перерозподіляється до місцевих бюджетів через систему трансфертів. Такий механізм обмежує можливості територіальних громад у формуванні власних доходів та знижує значення місцевих податків як інструменту фінансової самодостатності [9, с. 86].

Наслідками цього є: посилення залежності місцевих бюджетів від рішень центральних органів влади, зменшення стимулів для розвитку власної податкової бази, уповільнення реалізації стратегічних проєктів на місцевому

рівні, стримування соціально-економічної динаміки територій.

Особливо гостро проблема недостатньої ролі місцевих податків у доходах місцевих бюджетів проявляється в умовах воєнного стану. Територіальні громади змушені оперативно реагувати на нові виклики, проте обмежений доступ до власних фінансових ресурсів ускладнює забезпечення потреб у сфері безпеки, гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури.

З початком бюджетних реформ, спрямованих на посилення фінансової автономії місцевого самоврядування, одночасно відбулося зростання централізації: близько 80% ресурсів, отриманих у результаті перерозподілу ВВП, концентрувалися у державному бюджеті та передавалися громадам переважно через трансферти. Питома вага міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів зросла з 31,2% у 2002 р. до 59,1% у 2015 р., що свідчить про посилення залежності територій від державного фінансування [10].

У 2024 р. їхня частка становила 27,7% (187,9 млрд грн), що на 0,4 п.п. більше, ніж у 2023 р., а у 2025 р. — 26,0% (196,1 млрд грн), тобто на 1,7 п.п. менше. Це свідчить про певне зниження ролі трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів, хоча їхнє значення залишається вагомим в умовах воєнного стану та високого соціального навантаження.

Протягом останніх років місцеві бюджети отримали суттєві ресурси, які можна ефективніше мобілізувати через оновлені інструменти міжбюджетної підтримки та продумане вирівнювання фінансових можливостей територій. Водночас реформа мала й негативні наслідки: місцеві бюджети втратили близько 17,6 млрд грн через перерозподіл частини податку на доходи фізичних осіб на користь державного бюджету. З 2015 року 25% цього податку (60% у столиці) почали зараховуватися до державного бюджету [10].

Децентралізація сприяла зростанню власних доходів місцевих бюджетів, проте з 2020 року військові та соціальні виклики змістили акценти на трансферти. Попри втрату окремих джерел надходжень, бюджети громад зберігають позитивну динаміку. У 2023 році парламент ухвалив рішення про перенаправлення ПДФО із забезпечення військових до державного бюджету, що зменшило доходи територіальних громад [11].

У 2025 році податок на доходи фізичних осіб залишається головним джерелом бюджету, але його розподіл змінився. Із жовтня 2023

року вилучення частини ПДФО на потреби військових скоротило фінансові можливості місцевих бюджетів. Тепер більша частка надходить до центрального бюджету, що посилює централізацію ресурсів і зменшує самостійність регіонів.

Проблеми формування доходів місцевих бюджетів в Україні мають комплексний характер і пов'язані з місцевим управлінням, економічним розвитком та інфраструктурою. Їх вирішення потребує продовження децентралізації, удосконалення фінансування, стимулювання економіки та підвищення ефективності адміністрування податків.

Воєнний стан вимагає гнучкого управління ресурсами на місцях — централізована модель не дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики. Тому місцеве самоврядування в Україні продовжує функціонувати, адаптуючись до нових викликів і співпрацює з військовими адміністраціями для забезпечення оборони, безпеки та життєдіяльності громад. Попри окремі політичні ініціативи щодо централізації, місцеве самоврядування залишається важливим елементом демократичного управління, що користується високим рівнем довіри громадян. Збереження та підтримка місцевого самоврядування є критично важливими для ефективного управління, мобілізації ресурсів і захисту громад [12].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Динаміка доходів місцевих бюджетів України за 2011—2025 рр. демонструє зростання з 159,4 млрд грн до 751,9 млрд грн, тобто у 4,7 раз, що свідчить про позитивний вплив реформи децентралізації. Найвищий темп зростання доходів зафіксовано у 2012 році — 141,3%, тоді як найнижчий показник спаду був у 2020 році — 84,1%, що відображає вплив пандемії COVID-19.

2. Військова агресія російської федерації проти України призвела до скорочення доходів місцевих бюджетів (на 4,4%), що обумовило зниження їх частки у ВВП до 10,7% з подальшим падінням до 8,4% у 2025 р. що свідчить про ослаблення ролі місцевих фінансів у макроекономічному балансі.

3. Частка доходів місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті України зменшилася з 24,4% у 2022 році до 14,0% у 2025 році, що суперечить задекларованим цілям уряду щодо збереження рівня не нижче 20—25%.

4. У структурі доходів місцевих бюджетів у 2025 році найбільшу питому вагу мав податок на доходи фізичних осіб — 39,9% (300,3 млрд грн), що свідчить про посилення залежності місцевих бюджетів від ПДФО. Офіційні трансферти становили 26,0% (196,1 млрд грн), а єдиний податок — 10,2% (76,4 млрд грн), це вказує на скорочення державної підтримки місцевих бюджетів та зростання власних доходів органів місцевого самоврядування.

5. У структурі доходів місцевих бюджетів України у 2025 році частка місцевих податків становила 50,1%, що на 2,0 п.п. більше, ніж у 2024 році. Це підтверджує поступове зміцнення ролі власних джерел фінансування територіальних громад.

6. Бюджетні реформи сприяли зростанню власних доходів місцевих бюджетів, проте одночасно посилили централізацію: значна частка ресурсів концентрується у державному бюджеті, а громади залишаються залежними від трансфертів (від 31,2% у 2002 р. до 59,1% у 2015 р., у 2025 р. — 26,0%). Втрата частини ПДФО (близько 17,6 млрд грн) та його перенаправлення на військові потреби зменшили фінансову самостійність територій.

7. Попри воєнні та соціальні виклики, місцеве самоврядування зберігає позитивну динаміку доходів і залишається ключовим елементом демократичного управління.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оптимізацію міжбюджетних трансфертів, удосконалення адміністрування місцевих податків та адаптацію зарубіжного досвіду для зміцнення фінансової автономії громад.

Література:

1. Верховна Рада України. (2010). Бюджетний кодекс України №2456-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=-a&find=1&typ=21> (дата звернення 17.03.2026)
2. Миськів Г. Бюджетна система: теоретичні та практичні аспекти (у схемах і таблицях): навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2020. 272 с. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2024/> (дата звернення 17.03.2026).
3. Закон України: Про місцеве самоврядування в Україні № 280/97-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 23.03.26).
4. Міністерство фінансів України. Бюджет України 2021 рік: статистичний збірник. Київ, 2022. 279 с. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf (дата звернення 20.03.26).

5. Публічний звіт голови державної казначейської служби України 2025, URL: <https://www.treasury.gov.ua/> (дата звернення 23.03.26).

6. Валовий внутрішній продукт. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2024/> (дата звернення 23.03.26).

7. Онищук, І. Аналітичний огляд: місцеві бюджети під тиском війни — підсумки першого півріччя 2025 року. URL: <https://www.decentralization.ua/news/19996> (дата звернення 23.03.26).

8. Верховна Рада України. (2010). Податковий кодекс України № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 24.03.26).

9. Бюджетна система: навч. посіб. / Н. І. Клишак, К. В. Багацька, І. В. Дем'яненко та ін.; за заг. ред. Т. А. Говорушко. Львів: "Магнолія 2006", 2014. 296 с. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=14662> (дата звернення 24.03.26).

10. Лободіна З.М. Проблеми та перспективи реформування бюджетної системи в Україні. Збірник тез доповідей Другої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції: Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства: погляди науковців і практиків. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13719/1/%d0%9b%d0%be%d0%b1%d0%be%d0%b4%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf> (дата звернення 22.03.26).

11. Михайлюк О. ПДФО з військових передадуть з місцевих бюджетів на потреби армії — Рада ухвалила закон. URL: <https://parlament.ua/news/pdfo-z-vijskovih-peredadut-z-miscevih-byudzhativ-na-potrebi-armii-rada-uhvalila-zakon/> (дата звернення 20.03.26).

12. Савичук О. Як працює місцеве самоврядування в умовах воєнного стану? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/23/7333907/> (дата звернення 20.03.26).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a&find=1&typ=21> (Accessed 17.03.2026).

2. Mys'kiv, H. (2020), Biudzhetna systema: teoretychni ta praktychni aspekty (u skhemakh i tablytsiakh) [Budget system: theoretical and practical aspects (in diagrams and tables)], Rastr-7, L'viv, Ukraine, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2024/> (Accessed 17.03.2026).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in

Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 23.03.26).

4. Ministry of Finance of Ukraine (2022), "Budget of Ukraine 2021: statistical compilation", available at: https://www.mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf (Accessed 20.03.26).

5. State Treasury Service of Ukraine (2026), "Public report of the Head of the State Treasury Service of Ukraine for 2025", available at: <https://www.treasury.gov.ua/> (Accessed 23.03.26).

6. Minfin (2026), "Gross domestic product", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2024/> (Accessed 23.03.26).

7. Onyschuk, I. (2025), "Analytical review: local budgets under war pressure — results of the first half of 2025", available at: <https://www.decentralization.ua/news/19996> (Accessed 23.03.26).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 24.03.26).

9. Klymash, N.I. Bahats'ka, K.V. and Dem'ianenko, N.I. (2014), Biudzhetna systema [Budget system], Mahnoliia 2006, L'viv, Ukraine, available at: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=14662> (Accessed 24.03.26).

10. Lobodina, Z.M. (2016), "Problems and prospects of reforming the budget system in Ukraine", Zbirnyk tez dopovidej Druhoi Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii: Upravlinnia finansamy derzhavy, rehionu, pidpriemstva ta domohospodarstva: pohliady naukovtsiv i praktykiv [Collection of abstracts of the Second All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference: Managing the finances of the state, region, enterprise and household: views of scientists and practitioners], available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13719/1/%d0%9b%d0%be%d0%b1%d0%be%d0%b4%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf> (Accessed 22.03.26).

11. Mykhajliuk, O. (2023), "Personal income tax from the military will be transferred from local budgets to the needs of the army — the Rada adopted a law", available at: <https://parlament.ua/news/pdfo-z-vijskovih-peredadut-z-miscevih-byudzhativ-na-potrebi-armii-rada-uhvalila-zakon/> (Accessed 20.03.26).

12. Cavychuk, O. (2022), "How does local self-government work under martial law?", available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/23/7333907/> (Accessed 20.03.26).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26

Прорецензовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 338.24:330.341

O. Lozhachevska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
National Transport University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>

O. Fesenko,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8954-9229>

M. Shkarubo,

Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician

Yuriy Bugay International Scientific & Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6444-5180>

V. Fomenkov,

Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician

Yuriy Bugay International Scientific & Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9766-5218>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.108

MECHANISM FOR IMPLEMENTING SOCIO-ECONOMIC TOOLS FOR MANAGING AN INNOVATIVE ENTERPRISE

О. М. Ложачевська,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний транспортний університет

О. М. Фесенко,

здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

М. Є. Шкарубо,

здобувач ступеня доктор філософії,

Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

В. В. Фоменков,

здобувач ступеня доктор філософії,

Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

The current stage of economic development is characterized by the growing role of innovative activity of enterprises as a key factor in ensuring their competitiveness and long-term economic sustainability. In such conditions, enterprises are forced to adapt management systems to the new requirements of the market environment, which involves the active use of socio-economic development tools. Innovative activity requires not only financial resources and technological potential, but also effective organization of management processes, development of human capital and formation of a favorable socio-economic environment. At the same time, traditional approaches to enterprise management do not always provide the proper level of stimulation of innovative activity, which necessitates the formation of a comprehensive management mechanism that combines economic, organizational and social levers of influence. The article examines scientific approaches to managing the innovative development of enterprises and determines the role of socio-economic tools in increasing the efficiency of innovative activity. It is substantiated that such tools include financial and economic, organizational and managerial, social and motivational and institutional and regulatory mechanisms of influence, which provide a comprehensive stimulation of innovation processes. The main elements of the mechanism for implementing socio-economic instruments for managing an innovative enterprise are identified and their relationship with the formation

of the organization's innovative potential is revealed. It is proven that the effectiveness of innovative development of enterprises largely depends on the integration of economic resources, human capital, organizational culture of innovation and a favorable institutional environment. Particular attention is paid to the role of human capital as a key factor in generating new ideas, technologies and management decisions. The structure of the mechanism for implementing socio-economic instruments of management is proposed, which includes economic, social, organizational and innovative blocks. It is concluded that the comprehensive use of socio-economic instruments contributes to increasing the efficiency of management of innovative activities, activating innovation processes and forming sustainable competitive advantages of enterprises. A promising direction for further research is the development of economic and mathematical models for assessing the effectiveness of using socio-economic management tools for innovative enterprises in the context of digital transformation of the economy.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується зростанням ролі інноваційної діяльності підприємств як ключового чинника забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокової економічної стійкості. У таких умовах підприємства змушені адаптувати системи управління до нових вимог ринкового середовища, що передбачає активне використання соціально-економічних інструментів розвитку. Інноваційна діяльність потребує не лише фінансових ресурсів і технологічного потенціалу, але й ефективної організації управлінських процесів, розвитку людського капіталу та формування сприятливого соціально-економічного середовища. Водночас традиційні підходи до управління підприємствами не завжди забезпечують належний рівень стимулювання інноваційної активності, що зумовлює необхідність формування комплексного механізму управління, який поєднує економічні, організаційні та соціальні важелі впливу. У статті досліджено наукові підходи до управління інноваційним розвитком підприємств і визначено роль соціально-економічних інструментів у підвищенні ефективності інноваційної діяльності. Обґрунтовано, що такі інструменти охоплюють фінансово-економічні, організаційно-управлінські, соціально-мотиваційні та інституційно-регуляторні механізми впливу, які забезпечують комплексне стимулювання інноваційних процесів. Визначено основні елементи механізму реалізації соціально-економічних інструментів управління інноваційним підприємством та розкрито їх взаємозв'язок із формуванням інноваційного потенціалу організації. Доведено, що ефективність інноваційного розвитку підприємств значною мірою залежить від інтеграції економічних ресурсів, людського капіталу, організаційної культури інновацій та сприятливого інституційного середовища. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу як ключового чинника генерування нових ідей, технологій та управлінських рішень. Запропоновано структуру механізму реалізації соціально-економічних інструментів управління, що включає економічний, соціальний, організаційний та інноваційний блоки. Зроблено висновок, що комплексне використання соціально-економічних інструментів сприяє підвищенню ефективності управління інноваційною діяльністю, активізації інноваційних процесів та формуванню стійких конкурентних переваг підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено розроблення економіко-математичних моделей оцінювання ефективності використання соціально-економічних інструментів управління інноваційними підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки.

Key words: innovative enterprise, socio-economic instruments, enterprise management, innovative development, economic mechanism, human capital.

Ключові слова: інноваційне підприємство, соціально-економічні інструменти, управління підприємством, інноваційний розвиток, економічний механізм, людський капітал.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The current stage of economic development is characterized by the strengthening of the role of innovative activities of enterprises in ensuring competitiveness and long-term economic sustainability. In these conditions, enterprises are forced to adapt their own management systems to new market requirements, which involves the active use of socio-economic development tools. Innovative activities of enterprises require not only financial resources and technological potential, but also effective organization of management processes, development of human capital and formation of a favorable socio-

economic environment. At the same time, traditional approaches to enterprise management do not always provide a sufficient level of stimulation of innovative activity. Limited financial resources, instability of the economic environment and increased competition require the formation of a comprehensive management mechanism that combines economic incentives, social tools and organizational mechanisms for enterprise development. In this regard, the study of the mechanism for implementing socio-economic tools for managing innovative enterprises, which allows ensuring effective interaction between economic resources, human capital and the innovative potential of the organization, becomes particularly relevant.

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 managing the innovative development of enterprises and the formation of effective mechanisms for the use of socio-economic instruments are actively studied in the works of domestic and foreign scientists. In the scientific literature, considerable attention is paid to the issues of forming the innovative potential of enterprises, developing a system for managing innovative activities and increasing the efficiency of resource use. In particular, the study by L. M. Shymanovska-Dianych, M. V. Shkrobot, Yu. G. Berezhnaya and I. A. Hnatenko identified strategic guidelines for the development of innovatively active enterprises in the context of tax policy transformation, investment risks and change management in the knowledge economy [1]. The conceptual principles of managing the innovative development of enterprises are revealed in the works of L. I. Fedulova, where the basic principles of forming an innovative model of enterprise development are substantiated and the role of management tools in ensuring their competitiveness is determined [2]. A significant contribution to the study of personnel management and human capital development in the conditions of an innovative economy has been made by the authors who consider methods of personnel assessment, approaches to the formation of a system of personnel assessment of an enterprise in a competitive environment, issues of accounting and analytical support for innovative development management, mechanisms for managing the innovative potential of an enterprise, management of innovative enterprises, resource efficiency of enterprises in the agro-food sector [3–13]. Issues of strategic management of innovative development of agricultural enterprises are also considered by N. V. Bondarchuk, L. M. Vasilyeva and A. V. Minkovska, who determine the main directions of increasing the financial and economic security of enterprises based on innovative activity [14]. At the same time, the works of O. V. Khodakivska, I. A. Hnatenko, T. O. Dyachenko and I. M. Sabii consider models of entrepreneurship in the conditions of an innovative economy and a knowledge economy, which provide for effective management of enterprise resources and the development of innovative entrepreneurial activity [15].

Despite a significant amount of scientific research in the field of innovative enterprise management, the issues of forming a comprehensive mechanism for implementing socio-economic instruments for innovative enterprise management require further scientific substantiation.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the mechanism of implementation of socio-economic instruments for managing an innovative enterprise and to identify the main directions of increasing the efficiency of innovative activity based on the integration of economic and social factors of development. To achieve the set goal, it is necessary to solve the following tasks: to investigate the essence of socio-economic instruments for managing an innovative enterprise; to determine the main elements of the mechanism for their implementation; to substantiate the role of social factors in stimulating innovative activity; to form a model of the mechanism for managing the innovative development of an enterprise.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The development of innovative entrepreneurship is one of the key factors of economic growth and increasing the competitiveness of the economy. Innovative enterprises are the main generators of new technologies, products and management solutions, which contributes to the modernization of production processes and increasing the efficiency of resource use. In modern conditions, the management of innovative enterprises should be based on the use of a complex of socio-economic instruments that provide a combination of economic incentives, organizational mechanisms and social factors of development [3–7]. This approach allows creating favorable conditions for the formation of the innovative potential of enterprises and ensuring their long-term development. Socio-economic instruments for managing an innovative enterprise include a system of methods, levers and mechanisms of influence on economic and social processes aimed at increasing the efficiency of the enterprise. Such instruments include financial stimulation of innovative activity, development of human capital, formation of an organizational culture of innovation, as well as improvement of the institutional

Table 1. System of socio-economic tools for innovation management

Group of instruments	Content of managerial influence	Main implementation tools	Expected result for innovative development
Financial and economic	Formation of the resource base of innovative activity and ensuring economic stimulation of innovative processes	Innovative investments, venture financing, tax incentives, research and development financing	Increase in the innovative potential of the enterprise and increase in the efficiency of capital use
Organizational and managerial	Improvement of the innovative activity management system and optimization of internal business processes	Project management structures, innovation units, strategic innovation planning	Increase in the efficiency of management of innovative processes
Social and motivational	Stimulation of creative activity of personnel and development of intellectual potential of employees	Systems of material and non-material motivation, corporate training, development of innovation culture	Increase in the innovative activity of personnel and labor productivity
Institutional and regulatory	Formation of a favorable external environment for the functioning of innovative enterprises	State innovation support programs, innovation infrastructure, partnership with scientific institutions	Strengthening the competitiveness of the enterprise and expansion of innovative activity

Source: proposed by the authors based on sources [2; 6; 10; 13—15].

environment of the functioning of enterprises. The system of socio-economic instruments for managing an innovative enterprise is shown in Table 1.

The system of socio-economic instruments for managing an innovative enterprise presented in Table 1 allows us to comprehensively reveal the mechanism of forming and implementing management decisions aimed at activating innovative activity and ensuring sustainable development of the enterprise. The generalization of the above instruments indicates that the effectiveness of managing an innovative enterprise largely depends on a balanced combination of economic, organizational, social and institutional levers of influence. First of all, financial and economic instruments play an important role, which form the material basis of the enterprise's innovative activity. Ensuring access to investment resources, developing venture financing, using tax incentives and attracting financial mechanisms to support research and development create the prerequisites for activating innovative processes [1—4; 6—9]. It is financial instruments that allow enterprises to modernize production, introduce new technologies and expand innovative potential. An equally

important element of the management mechanism are organizational and managerial instruments. Their implementation is aimed at improving the internal structure of enterprise management, forming effective mechanisms for strategic planning and optimizing management processes. The use of project forms of work organization, the creation of specialized innovative units and the introduction of modern management technologies contribute to increasing the efficiency of implementing innovative strategies of the enterprise. At the same time, social and motivational tools ensure the formation of an innovative environment within the enterprise and stimulate the development of human capital. The development of professional competencies of employees, the introduction of systems of material and non-material incentives, support for the creative initiative of personnel and the formation of an innovative organizational culture contribute to increasing the innovative activity of employees [7—9; 11; 13—15]. It is human capital that acts as a key factor in the generation of new ideas, technologies and management decisions. An important role in the development of innovative entrepreneurship is also played by institutional and regulatory tools that form the external environment of the functioning of enterprises. State programs to support innovation activities, the development of innovation infrastructure, the formation of an effective system of interaction between business, scientific institutions and state institutions create favorable conditions for the implementation of innovation projects and increasing the competitiveness of enterprises.

Thus, the systematic use of socio-economic management tools allows you to form a holistic mechanism for the development of an innovative enterprise, which combines economic incentives, organizational management mechanisms and social factors of development. Such integration contributes to increasing the efficiency of management processes, activating innovation activities and forming sustainable competitive advantages of the enterprise in the conditions of the modern economy [4; 8; 11; 14]. A promising direction for further research is the development of comprehensive models for assessing the effectiveness of the use of socio-economic management tools by innovative enterprises, taking into account the digital transformation of the economy and global innovation trends.

An important element of the implementation of socio-economic tools is the formation of an effective system of employee motivation, which

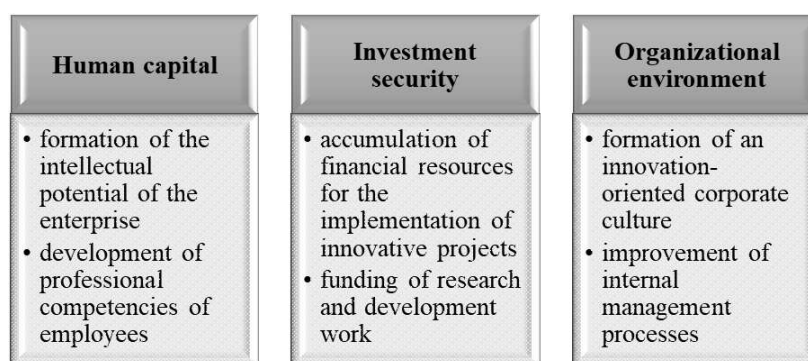


Figure 1. The essence of key factors influencing innovation activity

Source: proposed by the authors.

contributes to the development of the creative potential of personnel and stimulates the introduction of innovations. Employees involved in the process of innovative development of the enterprise should be interested in achieving the strategic goals of the organization. The essence of the key factors influencing innovation activity is depicted in Fig. 1.

The development factors presented in Figure 1 reflect the key areas of influence of socio-economic instruments on the formation of the innovative potential of the enterprise. Their generalization allows us to determine that the effectiveness of the implementation of the innovation strategy largely depends on the complex interaction of the enterprise's internal resources and the external institutional environment. It is the combination of these factors that forms the basis for activating innovation processes, modernizing production systems and increasing the competitiveness of enterprises in modern economic conditions. One of the key development factors is human capital, which ensures the formation of the intellectual potential of the enterprise and is the main source of innovative ideas. The development of professional competencies of employees, stimulation of their creative activity and the formation of conditions for professional self-development contribute to increasing the innovative activity of personnel [3; 7; 9; 12; 14]. As a result, the enterprise gets the opportunity to more effectively implement new technologies, improve management processes and increase labor productivity. An equally important role is played by investment support for the enterprise's innovative activity. The presence of sufficient financial potential allows enterprises to implement innovative projects, finance research and development and modernize the production base. Effective use of investment resources contributes to the acceleration of

technological development of the enterprise and increases its ability to adapt to changes in the economic environment.

An important factor is also the organizational environment of the enterprise, which forms the internal conditions for the development of innovative activity. The formation of an innovation-oriented corporate culture, the development of effective communications between employees and the improvement of the management system contribute to increasing the efficiency of the implementation of innovative projects. In enterprises where staff initiative is supported and a creative approach to solving production tasks is encouraged, innovative processes develop much faster.

The institutional environment, which forms the external conditions for the functioning of enterprises, also has a significant impact on the development of innovative entrepreneurship [6; 9; 14]. State support for innovative activity, the development of innovative infrastructure, as well as cooperation between enterprises, scientific institutions and educational organizations create favorable conditions for the activation of innovative processes. Such mechanisms contribute to the attraction of new technologies, the expansion of scientific and technical cooperation and the increase in the level of competitiveness of enterprises.

Thus, the effective development of an innovative enterprise is possible only if the interaction of economic, organizational, social and institutional factors is systematically taken into account [1; 3; 6; 11]. The integrated use of these factors allows you to form a sustainable model of innovative development of the enterprise, which ensures its adaptation to changes in the economic environment, increases the effectiveness of management decisions and contributes to the formation of long-term competitive advantages. The implementation of

**Table 2. Structure of the mechanism
for implementing socio-economic management instruments**

Mechanism element	Contents	Management result
Economic block	Financial support for innovation activities	Increase in enterprise efficiency
Social block	Development of personnel and motivation system	Increase in labor productivity
Organizational block	Improvement of the management system	Optimization of business processes
Innovation block	Implementation of new technologies	Formation of competitive advantages

Source: proposed by the authors, taking into account the sources [3; 5; 9; 11; 15].

socio-economic management tools for an innovative enterprise involves the formation of a comprehensive mechanism that includes the interaction of the enterprise's internal resources with the external economic environment. The structure of the mechanism for implementing socio-economic management tools is shown in Table. 2

Thus, an effective mechanism for implementing socio-economic tools for managing an innovative enterprise should be based on the integration of economic, social, and organizational development factors.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Thus, socio-economic tools play an important role in the formation of an effective management system for innovative enterprises. Their use allows for the rational use of resources, increases the efficiency of innovation activities and strengthens the competitive position of enterprises in the modern economic environment. The developed mechanism for the implementation of socio-economic tools for managing an innovative enterprise involves the complex interaction of financial, organizational, social and institutional elements of management. This approach contributes to the formation of the innovative potential of enterprises, increases labor productivity and ensures long-term economic development. Promising areas of further research are the development of economic and mathematical models for assessing the effectiveness of socio-economic tools for managing innovative enterprises, as well as studying the impact of digital technologies on the transformation of management mechanisms for enterprise development.

Література:

1. Шимановська-Діанич, А. М., Шкробот, М. В., Бережна, Ю. Г., & Гнатенко, І. А. (2022). Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій еко-

номії. Формування ринкових відносин в Україні, (1), 117—124.

2. Федулова, А. І. (2014). Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, (2), 122—135.

3. Зось-Кіор М. В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум. 2020. № 1. С. 57—63.

4. Волощук, А. О. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Праці Одеського політехнічного університету, (2), 329—334.

5. Кучинський, В. А., & Гайдукова, А. Д. (2015). Управління інноваційним потенціалом підприємства. Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва, (60), 17—22.

6. Ліманські, А. (2008). Управління інноваційним підприємством. Катовіце: Вища школа маркетингового управління і іноземних мов.

7. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 22.01.2026).

8. Гринько, Т. В. (2010). Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (4), 39—43.

9. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 222—229.

10. Норкіна, Т. П., & Скарбун, З. О. (2013). Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. Економіка будівництва і міського господарства, (9, № 1), 55—62.

11. Кам'янська, О. В. (2010). Корпоративна культура в системі управління інноваційним

підприємством. Економіка та держава, (8), 23—24.

12. 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.

13. Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. Науковий вісник ПУЕТ. Серія "Економічні науки". 2020. № 13.

14. Бондарчук, Н. В., Васильєва, Л. М., & Мінковська, А. В. (2022). Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємництво та інновації, (23), 37—41.

15. 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.

References:

1. 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 improving tax policy, investment risks and change management in the knowledge economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 117—124.

2. Fedulova, L.I. (2014), "Conceptual foundations of management of innovative development of enterprises", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 2, pp. 122—135.

3. Zos-Kior, M.V. (2020), "Assessment of personnel of the organization in the system of corporate time management", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 57—63.

4. Voloshchuk, L.O. (2011), "Accounting and analytical support for the management of innovative development of the enterprise", *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 329—334.

5. Kuchynskiy, V.A. and Haidukova, A.D. (2015), "Management of the innovative potential of the enterprise", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu KhPI. Seriya: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, vol. 60, pp. 17—22.

6. Limanski, A. (2008), "Upravlinnia innovatsiynym pidpriemstvom" [Management of an

innovative enterprise], *Vyshcha shkola marketynhovoho upravlinnia i inozemnykh mov*, Katovitse, Poland.

7. Zos-Kior, M.V. and Semeniuta, M.V. (2020), "Personnel assessment system of the enterprise in competitive business conditions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (Accessed 22 January 2026).

8. Hryenko, T.V. (2010), "Formation of the management system of innovative development of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 39—43.

9. 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.

10. Norkina, T.P. and Skarbun, Z.O. (2013), "Improvement of management of innovative development of enterprises in the construction industry", *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva*, vol. 9 (1), pp. 55—62.

11. Kamianska, O.V. (2010), "Corporate culture in the management system of an innovative enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 23—24.

12. Razvodovska, V.O., Zaiats, O.V., Parokhnenko, O.S. and Hnatenko, I.A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurial activity in the system of effective management of operational activities, competitiveness and marketing", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.

13. Zos-Kior, M.V. (2020), "Motivational aspects of management of ecological and economic potential of agrarian enterprises", *Naukovyi visnyk PUET. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 13.

14. Bondarchuk, N.V., Vasilieva, L.M. and Minkovska, A.V. (2022), "Strategic management of innovative development of an agrarian enterprise to ensure its financial and economic security", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 37—41.

15. 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.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26

Процеженовано / Revised: 23.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 338.24:004

O. Orlova-Kurilova,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department
 of Information Management, Mathematics and Statistics,
 Higher educational institution University of Economics and Law "KROK"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

S. Mykhailov,
 PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5858-4668>

D. Pylypenko,
 Postgraduate student, Poltava State Agrarian University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8906-3911>

V. Novasardov,
 Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician
 Yuriy Bugay International Scientific & Technical University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7126-4693>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.115

ADAPTIVE STARTUP STRATEGIES FOR MANAGING THE DIGITAL COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

О. В. Орлова-Курилова,
 доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту,
 математики та статистики, ВНЗ Університет економіки та права "КРОК"

С. В. Михайлов,
 кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
 Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Д. О. Пилипенко,
 здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет

В. В. Новосардов,
 здобувач ступеня доктор філософії,
 Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

АДАПТИВНІ STARTUP-СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

The article explores adaptive Startup strategies for managing the digital competitiveness of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy, increased global competition, and the growing role of innovative development factors. It is substantiated that modern enterprises operate in a dynamic business environment characterized by rapid technological changes, the spread of digital platforms, automation of business processes, the development of data analytics, and the need for constant updating of management approaches. Under such conditions, flexible strategic tools that can ensure the prompt adaptation of an enterprise to changes in the external environment, accelerate the implementation of innovations, and form new sources of competitive advantages acquire special importance. The essence of Startup strategies as a modern management tool focused on the development of entrepreneurial initiatives, rapid testing of business ideas, phased improvement of products, digital modernization of the enterprise, and increasing the effectiveness of strategic management are revealed. It is proven that the use of Startup approaches contributes to the formation of flexible business models, activation of innovative potential, improvement of the management decision-making system and increase of the level of digital competitiveness of the enterprise. A system of adaptive management approaches is proposed, based on the integration of digital technologies, development of innovative potential,

improvement of personnel competencies and use of modern analytical tools. Key factors of formation of digital competitiveness of the enterprise are determined, including digital infrastructure, innovative activity, information and analytical support, personnel potential and strategic adaptability. The mechanism of integration of Startup approaches into the system of strategic management of the enterprise is substantiated. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in the formation of strategies of digital transformation of enterprises, development of adaptive management models and activation of innovative entrepreneurship in the conditions of the modern economy.

У статті досліджено адаптивні Startup-стратегії управління цифровою конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі інноваційних чинників розвитку. Обґрунтовано, що сучасні підприємства функціонують у динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, поширенням цифрових платформ, автоматизацією бізнес-процесів, розвитком аналітики даних та необхідністю постійного оновлення управлінських підходів. За таких умов особливого значення набувають гнучкі стратегічні інструменти, здатні забезпечити оперативну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, прискорити впровадження інновацій та сформувати нові джерела конкурентних переваг. Розкрито сутність Startup-стратегій як сучасного інструменту управління, орієнтованого на розвиток підприємницьких ініціатив, швидке тестування бізнес-ідей, поетапне вдосконалення продуктів, цифрову модернізацію підприємства та підвищення результативності стратегічного управління. Доведено, що використання Startup-підходів сприяє формуванню гнучких бізнес-моделей, активізації інноваційного потенціалу, удосконаленню системи прийняття управлінських рішень і підвищенню рівня цифрової конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано систему адаптивних управлінських підходів, що базується на інтеграції цифрових технологій, розвитку інноваційного потенціалу, удосконаленні кадрових компетенцій та використанні сучасних аналітичних інструментів. Визначено ключові фактори формування цифрової конкурентоспроможності підприємства, серед яких цифрова інфраструктура, інноваційна активність, інформаційно-аналітичне забезпечення, кадровий потенціал та стратегічна адаптивність. Обґрунтовано механізм інтеграції Startup-підходів у систему стратегічного управління підприємством. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при формуванні стратегій цифрової трансформації підприємств, розробленні моделей адаптивного управління та активізації інноваційного підприємництва в умовах сучасної економіки.

Key words: digital competitiveness, startup strategies, innovative entrepreneurship, digital transformation, strategic management, business model.

Ключові слова: цифрова конкурентоспроможність, startup-стратегії, інноваційне підприємство, цифрова трансформація, стратегічне управління, бізнес-модель.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In today's global economic environment, digital technologies are becoming one of the key factors in shaping the competitive advantages of enterprises. The development of digital platforms, artificial intelligence, cloud services and the Internet of Things is changing traditional business models and creating new opportunities for the development of entrepreneurial activity. In these conditions, enterprises are forced to adapt their own development strategies to new digital realities, which requires the use of innovative approaches to management. One of such approaches is the use of Startup strategies, which are based on the principles of flexibility, rapid testing of business ideas, continuous improvement of products and active use of digital technologies. Startup strategies allow enterprises to respond more quickly to market changes, introduce innovations and form new business models, which helps to increase their

digital competitiveness. At the same time, the formation of adaptive Startup management strategies requires a comprehensive approach that takes into account the peculiarities of the digital environment, the level of development of the enterprise's innovative potential and the possibilities of integrating digital technologies into the strategic management system.

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

In modern scientific research, significant attention is paid to the issues of strategic management of enterprises in the context of digital transformation, the development of innovative entrepreneurship and the formation of competitive advan-

tages [1—20]. In particular, scientists consider adaptive marketing and strategic approaches to managing the competitiveness of enterprises in the context of uncertainty, digitalization and transformation of business processes (Pasika, 2025 [1]; Yakymenko & Artemenko, 2025 [3]; Rassadnikova, 2024 [7]; Buzhymyska & Tsaruk, 2025 [10]). An important place is occupied by works devoted to the digital transformation of business, the digital economy, digital management and the impact of digital technologies on the management system of enterprises (Kolomoets, 2024 [5]; Gudz, 2018 [12]; Korolyuk et al., 2023 [8]; Ionin & Prysich, 2025 [17]; Prokhorova et al., 2024 [15]). A separate area of research is related to the development of innovative entrepreneurship, startup approaches, innovation clusters and enterprise potential management in the conditions of the knowledge economy and digital transformation (Razvodovska et al., 2021 [4]; Khodakivska et al., 2021 [9]; Kovtun et al., 2021 [13]; Hnatenko, 2018 [16]; Bugrimenko et al., 2025 [19]). At the same time, some authors focus on personnel management, motivational aspects of potential development, and the formation of the institutional environment as important prerequisites for increasing the efficiency of a modern enterprise (Zos-Kior & Semenyuta, 2020 [6]; Zos-Kior, 2020 [11]; Shary et al., 2020 [2]). Despite significant scientific achievements, the issue of adaptive Startup strategies for managing the digital competitiveness of an enterprise requires further deepening.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate adaptive Startup strategies for managing the digital

competitiveness of an enterprise and to determine the main directions of their implementation in the conditions of digital transformation of the economy. To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks: to investigate the essence of the digital competitiveness of an enterprise; to determine the role of Startup strategies in the formation of competitive advantages; to substantiate the key factors for the development of the digital competitiveness of an enterprise; to form a model of adaptive Startup strategy for managing an enterprise.

Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results. The digital competitiveness of an enterprise is determined by the organization's ability to effectively use digital technologies to create innovative products, optimize business processes and create new sources of economic value. In the modern economy, the digital transformation of enterprises is becoming one of the key factors in their long-term development. Startup strategies are an important tool for managing digital competitiveness, as they allow enterprises to quickly adapt to changes in the market environment and effectively implement innovative solutions. The main feature of the Startup approach is the use of flexible management methods that involve constant testing of business ideas, rapid response to changes in demand and active use of digital technologies. The structural components of the formation of the enterprise's digital competitiveness are shown in Fig. 1.

The presented structure of the components of the digital competitiveness of an enterprise allows us to systematically identify the key areas of formation of competitive advantages in the modern digital

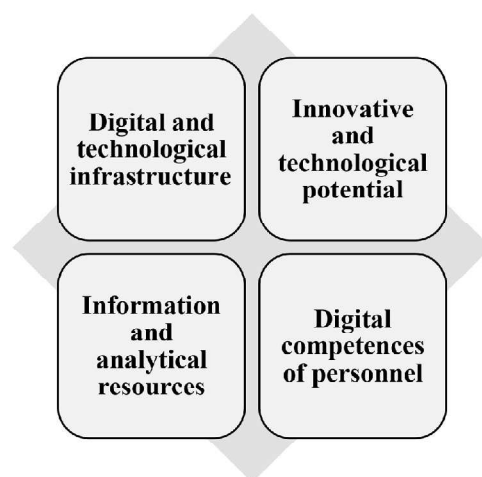


Figure 1. Structural components of the formation of digital competitiveness of an enterprise

Source: summarized by the authors using literature sources [2; 5; 8; 10—14; 17; 20].

environment. The generalization of the above elements indicates that the effective provision of the digital competitiveness of an enterprise depends on the complex interaction of technological, innovative, information and analytical and human resources that form the basis of the digital transformation of the organization. First of all, the development of the digital and technological infrastructure of the enterprise is of great importance, which ensures the integration of modern information technologies into production and management processes. The use of digital platforms, automated management systems and modern software solutions contributes to increasing the efficiency of business processes, optimizing operational activities and reducing transaction costs. As a result, the enterprise gets the opportunity to respond more quickly to changes in the market environment and increase its own economic performance. An important component of the formation of digital competitiveness is the innovative and technological potential of the enterprise. It is the ability of the organization to create and implement new technologies, products and digital solutions that determines its position in the market and provides long-term competitive advantages. The development of innovative activities, support for research and development and the use of modern methods of innovation management contribute to increasing the technological level of the enterprise and expanding its market opportunities [2; 6; 18—20]. An enterprise's information and analytical resources play a significant role in the process of managing digital competitiveness. The use of data analytics, modern information systems and digital management tools allows to improve the quality of

management decisions, ensure effective monitoring of business processes and optimize the strategic planning of the enterprise. Information resources become an important factor in increasing the transparency of management and the formation of new opportunities for business development. Of particular importance in the formation of digital competitiveness is the development of human capital and digital competencies of personnel. Modern enterprises need employees who have the skills to work with digital technologies, are able to adapt to technological changes and actively participate in the implementation of innovative projects. The formation of a system of continuous learning, the development of digital competencies and support for an innovative culture contribute to increasing the efficiency of the use of human resources and the activation of innovative activities. Thus, the digital competitiveness of an enterprise is formed on the basis of a complex interaction of technological capabilities, innovative potential, information resources and human capital. The systematic use of these components creates the prerequisites for increasing the efficiency of enterprise management, forming sustainable competitive advantages and ensuring its successful development in the digital economy. An important role in the formation of the digital competitiveness of an enterprise is played by adaptive Startup strategies, which allow the organization to quickly respond to market changes and effectively use digital opportunities. Adaptive Startup strategies for the formation of the digital competitiveness of an enterprise are shown in Figure 2.

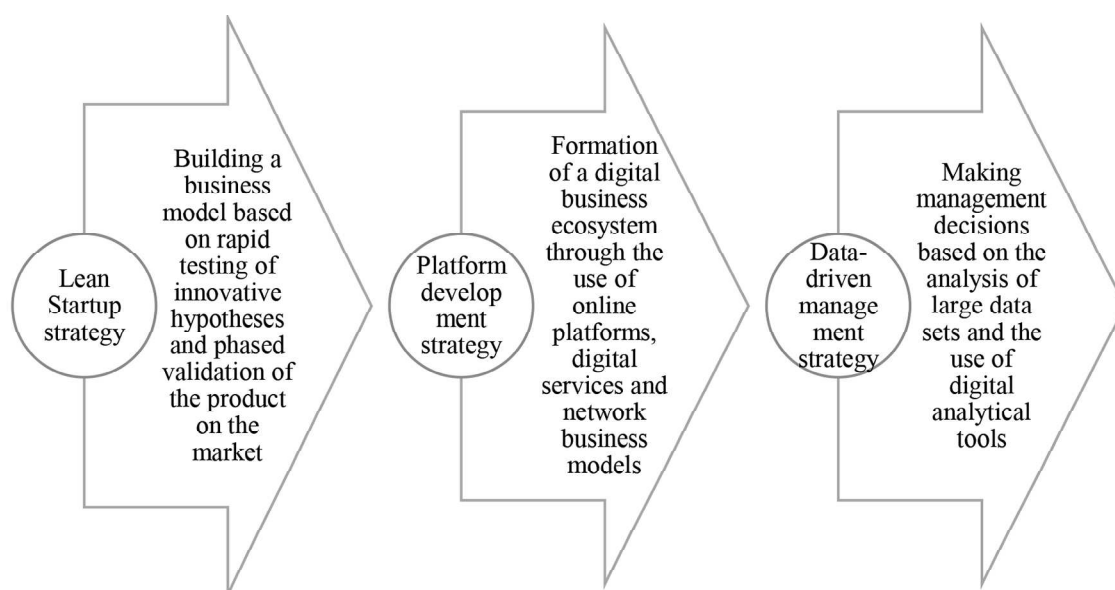


Figure 2. Adaptive Startup strategies for forming the digital competitiveness of an enterprise

Source: summarized by the authors using literature sources [2; 6; 10; 14; 16—18].

The effectiveness of the implementation of Startup strategies largely depends on the ability of the enterprise to integrate digital technologies into its own management system. The generalization of adaptive Startup strategies presented in the table allows us to conclude that modern enterprise management in the digital economy requires the use of flexible strategic approaches that ensure rapid adaptation to dynamic changes in the market environment. The use of Startup approaches allows enterprises to more effectively implement innovations, optimize business processes and form new sources of competitive advantages. An important role in this process is played by the Lean Startup strategy, which is focused on rapid testing of business ideas and phased improvement of innovative products in accordance with market needs. This approach helps reduce the risks of innovative projects, allows enterprises to promptly check the effectiveness of new solutions and ensures more rational use of financial and organizational resources [1; 6; 12; 15; 19]. An important direction of managing the innovative activities of an enterprise is the use of adaptive approaches to the implementation of projects, which provide for flexible planning, rapid response to changes in the market situation and effective coordination of the activities of work teams. This approach helps to reduce the time for developing innovative products and increase the effectiveness of implementing innovative projects. A significant impact on the formation of the digital competitiveness of an enterprise is also the platform

development strategy, which involves the use of digital platforms and the formation of network business models. This approach allows enterprises to significantly expand their own market opportunities, integrate into digital ecosystems and increase the scalability of the business. At the same time, a management strategy based on data analysis ensures the formation of a new model of management decision-making, which is based on the use of modern information technologies and analytical tools. The use of business analytics and forecasting systems allows enterprises to increase the validity of strategic decisions, optimize the use of resources and increase management efficiency. Thus, the integration of adaptive Startup strategies into the strategic management system of the enterprise creates the prerequisites for the formation of a flexible development model capable of functioning effectively in the digital economy. The integrated use of Lean Startup, platform and analytical approaches contributes to the activation of innovative activities of enterprises, increasing their digital competitiveness and forming stable positions in the modern market. The structural mechanism for the formation of digital competitiveness of the enterprise is reflected in Table 1.

The conclusions to Table 1 indicate that the digital competitiveness of an enterprise is formed as a multi-level system of interconnected components that ensure the organization's ability to function effectively in the digital economy and rapid technological changes. Each of the identified

Table 1. Structural mechanism for the formation of digital competitiveness of the enterprise

Structural element of the mechanism	Management content of implementation	Implementation tools	Strategic effect
Strategic and analytical block	Formation of a long-term digital strategy for the enterprise's development and definition of digital priorities	Strategic planning, digital audit, competitive market analysis	Increasing the adaptability of the enterprise to digital changes
Innovative and technological block	Creation and implementation of innovative digital products and technological solutions	R&D activities, technological startup projects, digital innovations	Forming technological competitive advantages
Digital and infrastructure block	Development of information systems and digital infrastructure of the enterprise	ERP systems, CRM platforms, cloud technologies, process automation	Increasing the efficiency of business processes
Intellectual and competence block	Development of digital competencies of personnel and knowledge management system	Corporate training, digital educational programs, knowledge sharing	Increasing the innovative capacity of the enterprise

Source: summarized by the authors using literature sources [3—8; 14; 18; 20].

components performs a separate function in the process of forming competitive advantages, however, the greatest effect can be achieved only if they are comprehensively integrated into the enterprise's strategic management system. In particular, the technological component creates the basis for the digital transformation of the enterprise through the implementation of modern information systems, automation of production and management processes and the use of digital platforms. The innovative component ensures the generation of new products, services and business models, which allows enterprises to quickly respond to changes in the market environment and form new market niches. At the same time, information resources are a key element in supporting management decisions, since access to high-quality data and modern analytical tools helps to increase the accuracy of forecasting and the effectiveness of strategic planning. Human capital plays a special role in the formation of digital competitiveness, since it is the level of digital competencies of personnel that determines the ability of an enterprise to effectively use technological innovations and implement digital development strategies. The development of professional skills, creative thinking and the ability of employees to continuous learning forms the intellectual potential of an enterprise, which becomes an important factor in its long-term competitive stability. Thus, the components of digital competitiveness listed in Table 1 reflect a systematic approach to managing the development of an enterprise in the context of the digitalization of the economy. Their coordinated functioning creates the prerequisites for increasing the efficiency of business processes, activating innovative activities and forming sustainable competitive advantages of an enterprise in the modern market.

Thus, adaptive Startup strategies are an important tool for managing the digital competitiveness of an enterprise and contribute to the formation of a flexible management system capable of effectively responding to the challenges of the modern economic environment.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Therefore, the digital transformation of the economy necessitates the use of new strategic approaches to enterprise management. Startup strategies based on the principles of flexibility, innovation and rapid testing of business models create the prerequisites for the formation of new competitive advantages of enterprises. Adaptive

Startup strategies allow enterprises to effectively use digital technologies, develop innovative potential and form new business models that meet the requirements of the digital economy. Their use contributes to increasing management efficiency, optimizing business processes and expanding market opportunities for enterprises.

Further research should be directed towards the development of economic and mathematical models for assessing the digital competitiveness of enterprises and the formation of integrated strategies for digital business transformation in the global economy.

Література:

1. Пасіка, В. А. (2025). Адаптивні маркетингові стратегії в умовах трансформації готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(7), 51—57.
2. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*, (2), 107—116.
3. Якименко, Є. Ю., & Артеменко, А. П. (2025). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*, (14). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724> (дата звернення 28.01.2026).
4. Разводовська, В. О., Заяц, О. В., Пархненко, 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.
5. Коломoeць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4 (51)), 72—80.
6. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>
7. Рассадникова, С. (2024). Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*, (4 (04)), 61—67.
8. Королюк, Т. М., Співак, С. М., & Ратинський, В. В. (2023). Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*, 85 (6), 88—96.

9. 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.

10. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, (1 (111)), 44—50.

11. Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія "Економічні науки"*. 2020. № 13. URL: http://puet.poltava.ua/journal/97_2020/5.pdf (дата звернення 28.01.2026).

12. Гудзь, О. Є. (2018). Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 4—12.

13. Ковтун, О. А., Мостенська, Т. Г., Остапчук, А. Д., & Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання тенденцій розбудови інноваційних кластерів у системі управління соціально-економічною безпекою національної економіки при прийнятті рішень щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*, (21—22), 51—56.

14. Зось-Кіор М. В., Бочарова А. В. Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільськогосподарських культур. *Інноваційна економіка*. 2010. № 16. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoia/issue/archive/2> (дата звернення 28.01.2026).

15. Прохорова, В. В., Юхман, Я. В., & Янчак, Ю. О. (2024). Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*, 6 (557), 104—111.

16. Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (32), 69—72.

17. Іонін, Є. Є., & Присіч, А. В. (2025). Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, етапи та ефективні практики. *Економіка і організація управління*, 26—33.

18. Зось-Кіор М. В., Кирилюк Є. М., Терентьєва О. В. Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації. *Вісник Черкаського національного університету*. 2021. № 10. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/0b36559d-9546-4aa9-a3cf-9fb78d5fd6d4/full> (дата звернення 28.01.2026).

19. Бугріменко, Р., Смірнова, П., & Смокова, Л. (2025). Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*, (197), 15—19.

20. Вдовенко Н. М., Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 222—229.

References:

1. Pasika, V.A. (2025), "Adaptive marketing strategies in the conditions of transformation of the hotel and restaurant business", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (7), pp. 51—57.

2. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnogo universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.

3. Yakymenko, Ye.Yu. and Artemenko, L.P. (2025), "Strategic management of enterprise competitiveness under conditions of uncertainty", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 14, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724> (Accessed 28 January 2026).

4. 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 activities, competitiveness and marketing", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.

5. Kolomoiets, Ye. (2024), "Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51), pp. 72—80.

6. Zos-Kior, M.V. and Semeniuta, M.V. (2020), "Personnel assessment system of the enterprise in competitive business conditions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (Accessed 28 January 2026).

7. Rassadnykova, S. (2024), "Strategic management in the conditions of digital transformation: challenges for enterprise management", *Rozvytok mista*, vol. 4 (04), pp. 61—67.

8. Koroliuk, T.M., Spivak, S.M. and Ratynskiy, V.V. (2023), "Accounting in enterprise management in the conditions of digital economy", *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 85 (6), pp. 88—96.

9. 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.

10. Buzhymyska, K.O. and Tsaruk, I.M. (2025), "Management of business processes of a trading enterprise in the conditions of digitalization", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (111), pp. 44—50.

11. Zos-Kior, M.V. (2020), "Motivational aspects of management of ecological and economic potential of agrarian enterprises", *Naukovyi visnyk PUET. Serii Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 13, available at: http://puet.poltava.ua/journal/97_2020/5.pdf (Accessed 28 January 2026).

12. Hudz, O.Ye. (2018), "Digital economy: change of values and management guidelines of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4—12.

13. Kovtun, O.A., Mostenska, T.H., Ostapchuk, A.D. and Hnatenko, I.A. (2021), "Modeling trends in the development of innovation clusters in the management system of socio-economic security of the national economy", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 51—56.

14. Zos-Kior, M.V. and Bocharova, A.V. (2010), "Innovative approaches to the implementation of crop cultivation technologies", *Innovatsiina ekonomika*, [Online], vol. 16, available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/issue/archive/2> (Accessed 28 January 2026).

15. Prokhorova, V.V., Yukhman, Ya.V. and Yanchak, Yu.O. (2024), "Management of enterprise transformation based on digital coherence", *Biznes Inform*, vol. 6 (557), pp. 104—111.

16. Hnatenko, I.A. (2018), "Influence of national innovative entrepreneurship on sustainable development of the labour market", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky*, vol. 32, pp. 69—72.

17. Ionin, Ye.Ye. and Prysich, A.V. (2025), "Implementation of digital management in business: challenges, stages and effective practices", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, pp. 26—33.

18. Zos-Kior, M.V., Kyryliuk, Ye.M. and Terentieva, O.V. (2021), "Modeling land resource management in Ukraine in the context of globalization", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu*, [Online], vol. 10, available at: <https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/0b36559d-9546-4aa9-a3cf-9fb78d5fd6d4/full> (Accessed 28 January 2026).

19. Buhrimenko, R., Smirnova, P. and Smokova, L. (2025), "Management of the strategic

potential of the enterprise in the conditions of digital transformation", *Ekonomichniy prostir*, vol. 197, pp. 15—19.

20. 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.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.03.26

Прорецензовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 631.11:658.7:005.334:355.48

Л. Б. Гнатишин,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4425-0514>

В. А. Ханас,

аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9145-3584>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.123

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

L. Hnatyshyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

V. Khanas,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICAL RISKS AS A FACTOR IN ACTIVATING INNOVATION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN WARTIME

У статті досліджено проблематику стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств в умовах війни. Повномасштабна збройна агресія спричинила руйнування логістичної інфраструктури, блокування традиційних транспортних коридорів та зростання транспортно-складських витрат, що істотно підвищило вразливість сільськогосподарських підприємств до логістичних збоїв. Обґрунтовано необхідність формування цілісного теоретико-методичного підходу до управління логістичними ризиками як самостійним об'єктом стратегічного управління. Узагальнено наукові підходи до дослідження логістики, ризик-менеджменту та стратегічного управління в умовах воєнних викликів. Визначено ключові напрями дослідження, пов'язані з уточненням сутності логістичних ризиків, їх класифікацією, розробленням концептуальної моделі стратегічного управління та формуванням індикативно-індексного інструментарію оцінювання логістичної стійкості сільськогосподарських підприємств, що сприяє впровадженню інноваційних рішень, цифрових платформ і аналітичних інструментів управління. Запропонований підхід спрямований на підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств, забезпечення безперервності логістичних процесів та підтримку експортного потенціалу аграрного сектору.

The article examines the strategic management of logistical risks as a key factor in activating innovation processes in agricultural enterprises under wartime conditions. The study substantiates that military threats significantly transform the structure of the risk environment of agribusiness, while logistical risks become a system-forming component of the overall risk profile of enterprises. Through logistical channels, production, financial, market, and institutional risks are transmitted and intensified, which increases the vulnerability of agricultural enterprises and complicates the stability of supply chains. The purpose of the research is to develop theoretical and methodological foundations for the strategic

management of logistical risks and to determine its role in stimulating innovative development of agricultural enterprises in wartime conditions. The paper clarifies the essence of logistical risks considering wartime determinants and proposes their classification according to sources of origin, stages of the logistics chain, time horizon, and nature of impact. This approach allows structuring the risk environment and forming a risk map for agricultural enterprises. A conceptual model of strategic management of logistical risks is proposed, which includes the stages of diagnosing the vulnerability of the logistics system, scenario analysis, formation of a portfolio of logistical alternatives, and digital monitoring of key performance indicators. The implementation of this model facilitates the transition from reactive risk response to preventive and adaptive management and contributes to the introduction of innovative logistics solutions, digital platforms, and analytical tools in enterprise management. The study also substantiates the feasibility of applying an indicative-index approach to assess logistics resilience based on time, cost, service, and institutional indicators integrated into a comprehensive index for strategic planning. The results of the research demonstrate that innovative approaches to managing logistical risks increase the resilience of agricultural enterprises, improve the reliability of supply chains, optimize logistics costs, and strengthen the stability of regional agri-food systems in conditions of military and economic instability.

Ключові слова: стратегічне управління, логістика, ризики, сільськогосподарське підприємство, інноваційні процеси, логістична стійкість, війна, ланцюги постачання.

Key words: strategic management, logistics, risks, agricultural enterprise, innovation processes, logistics resilience, war, supply chains.

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

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила глибоку деструкцію логістичної інфраструктури аграрного сектору, що проявляється у блокуванні морських портів, руйнуванні транспортних коридорів, обмеженні пропускної здатності альтернативних маршрутів та суттєвому зростанні транспортно-складських витрат сільськогосподарських підприємств. Це призвело до різкого посилення логістичних ризиків, які комплексно впливають на безперервність виробничо-збутових процесів, стійкість грошових потоків і збереження експортного потенціалу аграрного бізнесу, а відтак — на продовольчу безпеку держави.

За таких умов особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління логістикою, що передбачають використання сучасних цифрових технологій, адаптивних логістичних моделей, диверсифікації каналів постачання та розвитку альтернативних транспортних маршрутів. Водночас у практиці управління сільськогосподарськими підприємствами переважають фрагментарні оперативні рішення, спрямовані переважно на подолання локальних збоїв у ланцюгах постачання, тоді як потенціал інноваційних логістичних

інструментів використовується недостатньо. Крім того, логістичні ризики здебільшого розглядаються як похідний компонент загального ризик-профілю підприємства, а не як самостійний об'єкт стратегічного управління та інноваційного розвитку. Відсутність цілісного теоретико-методичного підходу, який би інтегрував класифікацію логістичних ризиків, концептуальну модель стратегічного управління ними, а також індикативно-індексний інструментарій оцінювання логістичної стійкості сільськогосподарських підприємств з урахуванням інноваційних трансформацій, зумовлює наявність розриву між зростаючою роллю логістики та рівнем методичного забезпечення управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження стратегічного управління та ризик-менеджменту в умовах війни демонструють чітку тенденцію до інтеграції логістичної, фінансової та безпекової складових в єдину систему управління підприємствами. Вчені [1] розглядають стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції, акцентуючи увагу на необхідності системного підходу до ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз, які впливають на стійкість бізнесу, в тому числі через уразливість логістичних ланцюгів. Зустрічаємо праці [2] із

результатами дослідження про стратегічне управління та інвестиційно-логістичну стратегію в умовах війни в Україні, підкреслюючи, що логістична складова стає ключовим чинником впровадження інвестицій і збереження конкурентоспроможності підприємств у середовищі підвищених ризиків.

Безпосередньо до логістичних систем та логістичних ризиків в умовах воєнного стану звертаються вітчизняні науковці [3], які обґрунтовують необхідність побудови клітинної системи ризик-менеджменту логістичних систем як інструменту забезпечення їх стійкості, пропонуючи структурізацію логістичних ризиків і загальні підходи до їх оцінювання та мінімізації. Аналізуючи особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період [4], дослідники наголошують на зміні конфігурації ланцюгів постачання, необхідності диверсифікації маршрутів, розвитку альтернативних логістичних коридорів та переосмисленні ролі логістичних партнерств. На галузевому рівні науковий пошук зосереджений на ефективності управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків [5]. Зазначено, що логістичні рішення одночасно впливають на результативність експортних операцій, а підвищення ефективності логістичних процесів є критичним для зниження сукупного ризику зовнішньої економічної діяльності. Актуалізуються проблеми організації логістичних потоків (руйнування інфраструктури, дефіцит пропускної здатності, зростання витрат) і напрямів їх подолання на рівні державної політики та підприємств [7]. Науковцями показано, що оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни вимагає поєднання оперативного перепланування маршрутів, використання резервної інфраструктури та адаптації логістичних рішень до обмеженого безпекового характеру [6].

Важливий внесок у розуміння ризиків аграрного сектору вносять публікації, в яких систематизовано ризики аграрного підприємництва в умовах війни, в тому числі логістичні ризики, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, обмеженням доступу до ринків збуту, зростанням витрат на транспортування і зберігання [11]. Науковцями розроблено багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни [15], розглядаючи ризики на рівні окремого підприємства, галузі та макросередовища, що створює підґрунтя для інтеграції логістичних ризиків у загальну сис-

тему ризик-менеджменту аграрного бізнесу. Питання логістичних ризиків та їх зв'язку з продовольчою безпекою і державним регулюванням стосуються удосконалення системи управління ризиками митного контролю суб'єктів АПК і розглядаються як один із напрямків підвищення ефективності державного управління продовольчою безпекою [10]. Дослідники [12] окремо аналізують напрями активізації економічного механізму державного управління для подолання продовольчої кризи у воєнний період, що підкреслює важливість узгодження логістичних рішень сільськогосподарських підприємств із державними антикризовими заходами.

У контексті стійкості систему управління ризиками розглядають як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, наголошуючи на необхідності формування комплексної системи ризик-менеджменту, яка включає і логістичні ризики [8]. Ульяновенко Н. [13] викладає стратегію управління підприємством в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на інтеграції стратегічних цілей, інновацій, структури управління та інструментів контролю, що є контекстом для стратегічного управління логістичними ризиками. Харун О. та Грицина Л. [14] детально зосереджуються на управлінні логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни, класифікуючи логістичні ризики, аналізуючи їх детермінанти та пропонуючи інструменти зниження їх впливу.

Таким чином, наявні дослідження розкривають стратегічні аспекти управління підприємствами та їх безпекою в умовах війни, наголошуючи на ролі логістики як ключового елемента стійкості; висвітлюють логістичні виклики та інноваційні шляхи трансформації ланцюгів постачання в аграрному секторі, пропонуючи окремі напрями оптимізації логістичних рішень; формують загальнотеоретичні засади системи ризик-менеджменту, багаторівневого управління ризиками агробізнесу та державного регулювання у сфері продовольчої безпеки. Водночас проблема стратегічного управління саме логістичними ризиками як чинником активізації інноваційних процесів сільськогосподарських підприємств залишається фрагментарно опрацьованою, що зумовлює наукову потребу в даному дослідженні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичного підходу до стратегічного управ-

ління логістичними ризиками як чинником активізації інноваційних процесів сільськогосподарських підприємств в умовах війни, спрямованого на формування їх логістичної стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному науковому дискусії логістичний ризик уже не зводиться до окремих збоїв у постачанні чи транспортуванні, а розглядається як інтегральна характеристика вразливості логістичної системи підприємства до зовнішніх та внутрішніх шоків. У структурі загального ризик-профілю сільськогосподарського підприємства логістичний ризик охоплює сукупність загроз безперервному руху ресурсів і продукції, що здатні трансформуватися у фінансові втрати, порушувати ритмічність виробництва та внутрішньоринкові позиції сільськогосподарського підприємства.

У ході дослідження ми розмежовуємо три рівні логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств (табл. 1). Операційні логістичні ризики, пов'язані з повною реалізацією логістичних процесів і проявляються у вигляді затримок, помилок, локальних відмов. Тактичні логістичні ризики формуються на рівнях рішень щодо конфігурації логістичних потоків (маршрутів, складів, підрядників) та впливають на витратність і якість сервісу. Стратегічні логістичні ризики відображають глибоку залежність сільськогосподарського підприємства від певних видів транспорту, інфраструктури, ринків збуту й контрагентів; вони ретранслюють чутливість логістичної системи до структурних зламів зовнішнього середовища.

Введення категорій стійкості та відновлюваності логістичних систем надає логістичному ризику нового зміс-

ту. Відтак, логістичний ризик пропонуємо трактувати як відхилення не тільки від планових параметрів часу і вартості, а й від цільового рівня стійкості логістичної системи, тобто її здатності зберігати функціональність, змінювати структуру й відновлюватися після шоків. Такий підхід істотно розширює межі аналізу — об'єктом управління стає не тільки ймовірність встановлення окремих подій, а й конфігурація логістичної мережі, ступінь її диверсифікації, резервування та адаптивності. Ми вважаємо, що важливо перенести акцент з "локальної мі-

Таблиця 1. Теоретико-концептуальні засади логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств

Вимір	Зміст логістичного ризику	Ключові прояви для с-г підприємств	Стратегічні наслідки
Рівні логістичного ризику	Операційний ризик – збої в окремих операціях (затримки, помилки, простої); тактичний – помилки в побудові маршрутів, виборі складів і контрагентів; стратегічний – структурна залежність від окремих коридорів, інфраструктури, ринків збуту	Порушення графіків постачання ресурсів і вивезення врожаю, нерівномірність завантаження потужностей	Зростання собівартості, втрата контрактів, зниження стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу
Воєнні детермінанти	Руйнування інфраструктури, мінна небезпека, блокування портів і коридорів; регуляторна нестабільність, змінність митних режимів; геополітичні та інституційні обмеження	Вимушена переорієнтація потоків на альтернативні маршрути з обмеженою пропускною спроможністю, подовження плеча перевезень, зростання транзакційних витрат	Необхідність перегляду логістичної стратегії, диверсифікації маршрутів і партнерств, посилення ролі державної підтримки логістики агросектору
Інтегральний вимір	Стратегічний менеджмент – логістика як складова корпоративної стратегії; економіка і фінанси – вплив на витрати, ліквідність, інвестиційну привабливість; інституційний вимір – регуляторне середовище, державна політика, міжнародна підтримка; соціальний вимір – продовольча безпека, зайнятість, доходи сільського населення	Логістичні рішення одночасно змінюють структуру ризиків підприємства, фінансовий результат, можливість доступу до ринків і соціально-економічну ситуацію в сільських громадах	Потреба в інтегрованій моделі стратегічного управління логістичними ризиками, що враховує фінансові, інституційні та соціальні наслідки рішень у сфері логістики
Інноваційні процеси	Необхідність технологічного та організаційного оновлення логістичних систем підприємства у відповідь на зростання ризиків; впровадження цифрових рішень управління ланцюгами постачання, систем моніторингу логістичних потоків, оптимізації маршрутів та управління запасами	Використання цифрових платформ управління логістикою, GPS-моніторингу транспорту, автоматизації складських операцій, диверсифікації логістичних каналів та формування нових партнерських логістичних мереж	Активізація інноваційної діяльності підприємств, підвищення ефективності логістичних процесів, зростання адаптивності та формування логістичної стійкості аграрного бізнесу

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–8].

німізації втрат" до цілеспрямованого проектування логістичної стійкості як стратегічної мети.

Крім фізичних обмежень, логістичні ризики посилюються нестабільністю регуляторного середовища: зміною митних режимів, тимчасовими експортними обмеженнями, посиленням процедур контролю. Це зумовлює поєднання інфраструктурних, правових та організаційних ризиків, які для аграрних експортерів виявляються у вигляді непередбачуваних затримок, зростання транзакційних витрат та підвищення невизначеності виконання контрактів. Отже, логістичний ризик набуває багатовимірного характеру: він одночасно є просторовим (пов'язаний з географією маршрутів), часовим (пов'язаний з ритмічними потоками) та інституційним (пов'язаний з правилами доступу до ринків і коридорів).

Логістичні ризики сільськогосподарських підприємств є предметом перетину кількох наукових площин. Вважаємо, що з позицій стратегічного менеджменту логістика перестала бути лише операційною функцією і трансформується в інструмент реалізації загальної стратегії сільськогосподарського підприємства щодо вибору цільових ринків, проектування організаційної структури й системи партнерств, впровадження інновацій та інноваційних процесів. За умов війни це означає, що логістичні рішення щодо маршрутів, форматів співпраці, рівня резервування потужностей повинні розглядатися як стратегічні — такі, що здатні визначати траєкторію розвитку сільськогосподарського підприємства на кілька сезонів вперед. Своєю чергою необхідність забезпечення безперервності логістичних операцій та мінімізації ризиків збоїв у ланцюгах постачання зумовлює впровадження нових організаційних, технологічних та інформаційних рішень. Зокрема, актуалізується використання цифрових систем моніторингу логістичних потоків, аналітичних платформ підтримки управлінських рішень, технологій оптимізації транспортних маршрутів, а також сучасних методів управління запасами та складською інфраструктурою. Упровадження таких інновацій дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, скоротити часові та витратні параметри логістичних операцій і забезпечити ефективніше реагування на зовнішні ризики. Відтак, інтеграція інноваційних рішень у систему стратегічного управління логістичними ризиками сприяє формуванню нової моделі розвитку сільськогосподарських підприємств, орієнтованої на підвищення їх логістичної

стійкості та конкурентоспроможності. Інноваційні процеси у сфері логістики можуть проявлятися у диверсифікації транспортних каналів, розвитку партнерських логістичних мереж, створенні альтернативних каналів збуту та впровадженні цифрових інструментів управління ланцюгами постачання. Таким чином, стратегічне управління логістичними ризиками не лише зменшує негативний вплив воєнних факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств, а й виступає каталізатором їх інноваційної трансформації, сприяючи підвищенню ефективності функціонування аграрного сектору в умовах підвищеної невизначеності.

З економічної та фінансової точки зору логістичні ризики безпосередньо впливають на собівартість продукції, стійкість грошових потоків та інвестиційну привабливість аграрного бізнесу. Підвищення логістичних витрат, неритмічність відвантаження, вимушене використання альтернативних дорожніх маршрутів знижують маржинальність операцій, що вразливим сільськогосподарським підприємствам може перекрити доступ до зовнішніх ринків. Це обумовлює потребу у фінансово орієнтованому баченні логістичного ризику, коли оцінка стійкості логістики невіддільна від аналізу платоспроможності та інвестиційних можливостей.

Інституційний вимір проблем зумовлений тим, що значна частина логістичних ризиків формується на рівнях державної політики, міжнародних угод та регуляторних практик. У цьому сенсі стратегічне управління логістичними ризиками на мікрорівні неможливе без узгодження з інституційними механізмами підтримки експорту, відновлення інфраструктури та страхування ризиків. Соціальний вимір логістичних ризиків проявляється через їх вплив на продовольчу безпеку, зайнятість та доходи сільського населення. Збоїв у логістиці можуть привести не тільки до фінансових втрат окремих сільськогосподарських підприємств, а й до зниження доступності продовольства, скорочення робочих місць у виробництві, переробці та транспорті, посилення соціальної вразливості сільських громад. Це надає проблемі стратегічного управління логістичними ризиками суспільного виміру і підкреслює її значущість не лише для мікрорівня, а й для макрорівня та суспільства загалом. Узгоджене врахування стратегічного, фінансового, інституційного, інноваційного та соціального вимірів дозволяє сформулювати цільне бачення логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств як складної системної категорії.

Результатом дослідження є систематизація логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств за основними критеріями, щоб забезпечити цілеспрямоване бачення їх структури та спростити подальше моделювання (табл. 2). Ми вважаємо, що чітка класифікація є необхідною передумовою для формування ефективної системи стратегічного управління логістичними ризиками. Запропонована система класифікаційних критеріїв дозволяє не лише структурувати логістичні ризики, а й сформувану основу для їх кількісної оцінки та пріоритизації у системі стратегічного управління, орієнтованого на підтримку інноваційних процесів сільськогосподарського підприємства.

Конкретизація цих підходів через типологію логістичних ризиків (табл. 3), характерних для сільськогосподарських підприємств у воєнних

Таблиця 2. Критерії класифікації логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни

Критерії	Групи ризиків	Приклади для с-г підприємств
Джерело виникнення	Зовнішні: воєнні, регуляторні, ринкові, інфраструктурні. Внутрішні: організаційні, технологічні, інформаційні	Обстріл залізничної гілки; зміна митного режиму; дефіцит власного транспорту; моніторинг системи моніторингу
Ланка логістичного ланцюга	Постачання; виробництво; зберігання; транспортування; збут; експорт	Зрив поставки пального; вихід з ладу елеватора; підтримка на кордоні
Часовий горизонт	Короткострокові; середньострокові; довгострокові	Разова підтримка поставок продукції; сезонна зміна маршрутів; втрата порту як стабільного каналу
Характер впливу	Ймовірні; кумулятивні; катастрофічні	Ймовірність затору на переході; поступове перевантаження альтернативного коридору; знищення логістичного хабу

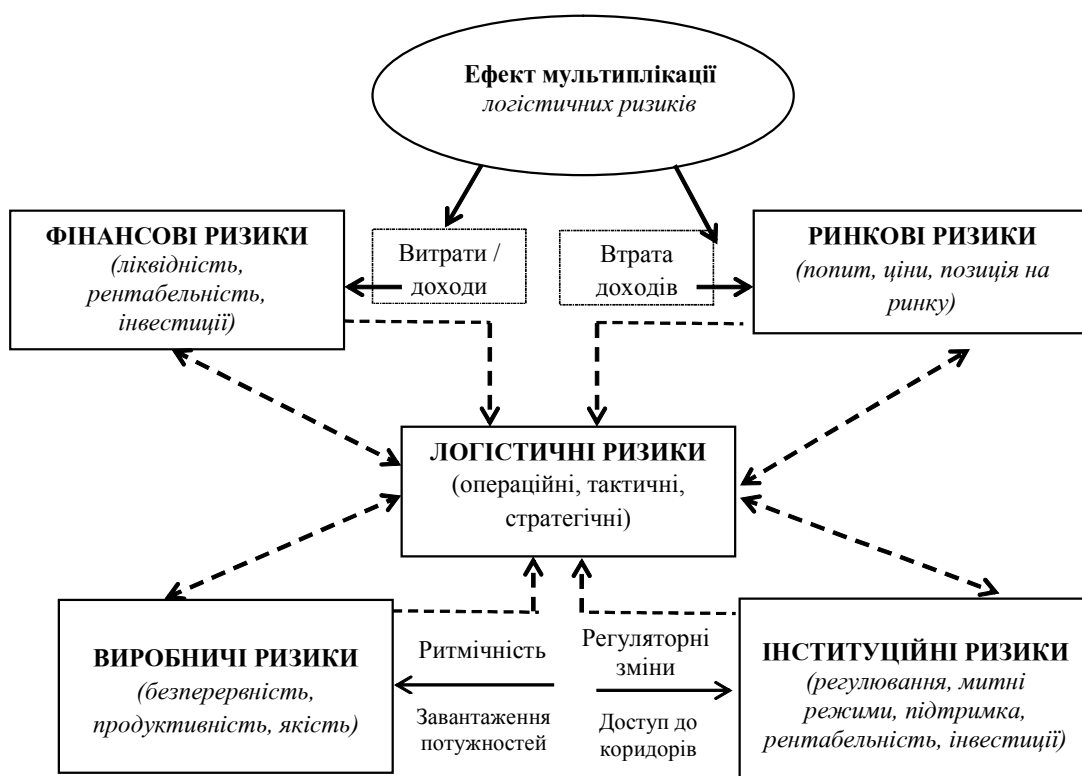
Джерело: узагальнено авторами.

умовах, створює підґрунтя для формування карти ризиків і визначення напрямів інноваційної трансформації логістичних систем.

Таблиця 3. Типологія логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни

Тип ризику	Ключовий зміст	Наслідки для с-г підприємств	Інноваційні процеси в управлінні логістичними ризиками
Транспортно-інфраструктурні	Руйнування й перевантаження транспортної мережі, дефіцит рухомого складу	Затримки вивезення врожаю, зростання витрат, втрата частини врожаю	Використання цифрових платформ управління логістикою (TMS), систем GPS-моніторингу транспорту, моделювання альтернативних маршрутів на основі Big Data, інтеграція мультимодальних перевезень та застосування прогновної аналітики для оптимізації логістичних потоків
Складські та елеваторні	Дефіцит та вразливість потужностей зберігання, концентрація запасів	Погіршення якості зерна, ризик втрати у випадку нападу, додаткові витрати на зберігання	Впровадження «розумних» систем управління складом (WMS), використання IoT-датчиків для моніторингу температури й вологості, розвиток мобільних модульних елеваторів та децентралізованих систем зберігання, цифровий контроль запасів у реальному часі
Інформаційно-комунікаційні	Перебої в комунікаціях, несвочасне отримання актуальних даних, кіберзагрози	Неможливість оперативного перепланування, неефективний вибір маршрутів і партнерів	Використання хмарних логістичних платформ, інтегрованих ERP-систем та систем підтримки прийняття рішень, застосування блокчейн-технологій для відстеження ланцюгів постачання, посилення кібербезпеки та цифрових систем комунікації
Контрагентські	Ненадійність перевізників і посередників, санкційні обмеження	Розрив логістичних ланцюгів, судові спори, репутаційні втрати	Використання цифрових маркетплейсів логістичних послуг, систем рейтингування контрагентів, смарт-контрактів на основі блокчейну, диверсифікація партнерських мереж та цифровий моніторинг виконання контрактів
Фінансово-логістичні	Тарифи, курсові коливання, податкові й митні навантаження	Зростання собівартості, зниження рентабельності, втрата ринків збуту	Використання фінансових цифрових інструментів управління ризиками, автоматизація митно-логістичних процедур, аналітичні системи прогнозування витрат та оптимізація логістичних ланцюгів за допомогою цифрових моделей

Джерело: узагальнено авторами на основі [1—5; 8—12].



Примітка: суцільні стрілки відображають прямий вплив логістичних ризиків на інші групи ризиків; пунктирні-зворотні стрілки зумовлені фінансовими, виробничими, ринковими та інституційними обмеженнями.

Рис. 1. Логістичні ризики в інтегральному ризик-профілі сільськогосподарського підприємства в умовах війни

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована типологія дозволяє інтерпретувати логістичні ризики як невід'ємну складову інтегрального ризик-профілю сільськогосподарського підприємства, показуючи їх взаємодію з виробничими, фінансовими та ринковими ризиками (рис. 1). Логістичні ризики тісно пов'язані з виробничими ризиками, порушенням постачань ресурсів або вивезенням продукції з поля. Таким чином вони впливають на ритмічність виробничих процесів, завантаження техніки, використання трудових ресурсів. Вони одночасно перетинаються з фінансовими ризиками через вплив на обсяги реалізації, грошові потоки, потребу в оборотному капіталі та можливість обслуговування боргових зобов'язань. Крім того, логістичні збої можуть трансформуватися в ринкові ризики, пов'язані із внутрішньою частиною ринку, зниженням репутації як надійного постачальника, зміною структури клієнтської бази.

Таким чином, ефект мультиплікації логістичних ризиків полягає в тому, що логістичні збої розглядаються не як ізольовані події, а як пускові механізми каскаду вторинних ризиків в інших підсистемах сільськогосподарського підприємства.

Водночас логістичні ризики можуть розглядатися як важливий елемент інноваційної трансформації системи корпоративного ризик-менеджменту. Така інтеграція передбачає включення логістичних ризиків до карти корпоративних ризиків із застосуванням сучасних аналітичних інструментів та цифрових рішень. У межах інноваційного підходу до управління доцільним є розроблення показників логістичної стійкості — індикаторів часу, витрат, надійності та диверсифікації маршрутів — які можуть бути інтегровані в систему ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства. Крім того, важливим елементом інноваційного управління є визначення ролі та місця логістичних ризиків у процесі стратегічного планування, що сприятиме підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Отже, логістичні ризики доцільно розглядати як системоутворюючий елемент ризик-профілю сільськогосподарського підприємства, який потребує інтеграції в корпоративну систему управління та активного викорис-

Таблиця 4. Інноваційні процеси стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств у воєнних умовах

Етап	Зміст інноваційного процесу	Очікуваний результат	Стратегічні наслідки
1. Стратегічна діагностика	Виявлення критичних вузлів, точок відмови та чутливих до воєнних, інфраструктурних і регуляторних шоків	Карта логістичних ризиків із виділенням критичних ділянок	Ідентифікація вузьких місць для резервування маршрутів та ресурсів, підвищення стійкості постачання
2. Сценарний аналіз	Моделювання блокувань портів, руйнування доріг, зміни митних режимів, геополітичних шоків	Набір сценаріїв з оцінкою впливу на логістичні потоки та ризик-профіль	Адаптація логістики до альтернативних маршрутів, мінімізація перерв у поставках
3. Формування портфеля логістичних опцій	Розробка альтернативних маршрутів, резервних складів, нових каналів збуту	Портфель логістичних стратегій із визначеними умовами активації	Зниження транспортних витрат, диверсифікація ризиків, збереження ринків збуту
4. Моніторинг і реагування	KPI, цифровий моніторинг, протоколи дій при відхиленнях, регулярний перегляд сценаріїв	Система безперервного управління ризиками	Оперативне реагування на загрози, підвищення прогнозованості логістики
5. Цифровізація та аналітика	Використання цифрових платформ і аналітичних систем для моніторингу і прогнозування	Відстеження руху продукції, контроль завантаженості складів, прогнозування логістичних збоїв	Мінімізація затримок, підвищення точності управлінських рішень у кризових умовах
6. Оптимізація маршрутів і запасів	Алгоритмічне планування маршрутів, оптимізація складів і буферних ресурсів	Динамічне перенаправлення потоків, резервування потужностей, управління запасами	Підвищення логістичної стійкості, зменшення втрат продукції, безперервність постачання
7. Інтеграція інноваційних процесів	Синхронізація цифрових, аналітичних та оптимізаційних рішень у єдиній системі управління	Єдина платформа для планування, моніторингу та аналізу логістики	Формування гнучкої та адаптивної логістичної системи, що підтримує інноваційний розвиток і мінімізує воєнні ризики

Джерело: узагальнено авторами на основі [1— 6; 8; 13; 14].

тання інноваційних процесів (табл. 4). Це створює підґрунтя для розробки моделі стратегічного управління логістичними ризиками із застосуванням цифрових платформ, аналітичних інструментів і технологій оптимізації, а також для формування методів оцінки логістичної стійкості — наступного кроку нашого дослідження. Водночас впровадження інноваційних логістичних рішень, зокрема технологій цифрового моніторингу, прогнозової аналітики та автоматизованого планування транспортних потоків, сприятиме підвищенню адаптивності сільськогосподарських підприємств до зовнішніх ризиків. Це також забезпечить формування більш гнучких і стійких логістичних систем, здатних оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стабільність агропродовольчих ланцюгів постачання.

Таким чином, стратегічне управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств у воєнних умовах реалізується через послідовні етапи: діагностику вразливостей, сценарне моделювання, формування портфеля альтернативних маршрутів та впровадження цифрового моніторингу й інноваційних логістичних рішень. Основними принципами є превентивність, адаптивність, диверсифікація та цифровізація, які активізують інноваційні процеси, підвищують гнучкість логістики та інтегрують технології оптимізації маршрутів, управління запасами і аналітики в стратегічні рішення підприємства.

Такий підхід забезпечує прозорість потоків, оперативне ухвалення рішень і узгодження управління логістичними ризиками з інноваційною стратегією, стійкістю та рентабельністю сільськогосподарського підприємства.

Наступним кроком у нашій концепції є конкретизація стратегічних логістичних опцій, доступних сільськогосподарським підприємствам у воєнних умовах. Ми вважаємо, що ключовим напрямком є диверсифікація експортних каналів — з'єднання морських, річкових, залізничних та автомобільних коридорів з урахуванням їх пропускної здатності, ризиковості та вартості. Важливе значення має використання професійних логістичних операторів (3PL/4PL), логістичних кластерів і хабів, що зменшує індивідуальну вразливість окремого підприємства через спільне використання інфраструктури й ролі експертизи.

Окремої уваги, на наш погляд, вимагає поєднання концепції "постачання точно вчасно" та "постачання на випадок непередбачуваних особливостей" у формуванні буферних запасів. Якщо до війни пріоритетним було мінімізувати запаси для зниження витрат, то нині буферні запаси набувають характеру страхової інвестиції в логістичну стійкість. Оптимальний їх обсяг має визначатися з вартістю ризику збоїв, а не тільки вартістю накопичення. При цьому інтеграція цифрових рішень (система управління ресурсами підприємства, складами та транспортними операціями, ана-

літичні платформи підтримки рішень) забезпечує необхідний рівень прозорості, передбачуваності та швидкості для реалізації таких опцій. В контексті інноваційних підходів ми вважаємо принципово важливим чіткий розподіл відповідальності між різними рівнями управління. Зокрема, власники та наглядові органи формують ставлення до ризику й визначають загальні стратегічні орієнтири інноваційного розвитку; топ-менеджмент забезпечує інтеграцію сучасних інструментів управління логістичними ризиками та цифрових рішень в корпоративну стратегію; логістичні менеджери та профільні підрозділи відповідають за впровадження конкретних інноваційних управлінських рішень і моніторинг їхньої ефективності. Розробка внутрішніх регламентів, стандартних операційних процедур та матриці відповідальності дозволяє трансформувати модель із декларативної на дієву. Важливою складовою механізму є взаємодія із зовнішніми учасниками: державними органами, банками, донорами, логістичними операторами, експортними платформами. Ми вважаємо, що в умовах війни стратегічне управління логістичними ризиками виходить за межі окремого сільськогосподарського підприємства і перетворюється на мережеву практику, де успіх залежить від якості координації між учасниками ланцюга постачання та доступу до інституційних інструментів підтримки (гарантій, страхування, програм відновлення інфраструктури).

У межах запропонованої концептуальної моделі стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств важливо використовувати індикативно-індексний підхід до оцінювання логістичної стійкості. Його сутність полягає у формуванні системи індикаторів, які відображають ключові параметри функціонування логістичної системи, зокрема: часові (тривалість циклів доставки і збуту); витратні (питома логістична собівартість, рівень непродуктивних витрат); сервісні (надійність і періодичність поставок); структурні (ступінь диверсифікації маршрутів і контрагентів); інституційні (чутливість до регуляторних змін). На основі нормування та вагового агрегування цих показників формується інтегральний індекс логістичної стійкості (формула), значення якого може бути використано в процесі стратегічного планування для порівняння альтернативних логістичних стратегій, визначення альтернативних напрямів інвестицій у логістичну інфраструктуру та моніторингу ефективності

заходів з управління логістичними ризиками в динаміці.

$$ILS = \sum_{s=1}^n \omega_i \times z_i$$

де: ILS — інтегральний індекс логістичної стійкості;

z_i — нормоване значення i -го індикатора;

ω_i — ваговий коефіцієнт значущості індикатора;

n — кількість індикаторів;

$$\sum \omega_i = 1.$$

Такий підхід, на нашу думку, забезпечує узгодження аналітики логістичних ризиків з практичним прийняттям стратегічних управлінських рішень на рівні сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнних викликів логістичні ризики набувають системоутворюючого характеру в структурі інтегрального ризик-профілю сільськогосподарського підприємства, оскільки саме через них проявляються та посилюються виробничі, фінансові, ринкові й інституційні ризики. Уточнення сутності логістичних ризиків з урахуванням воєнних детермінант та запропонована їх класифікація за джерелами виникнення, ланками логістичного ланцюга, часовим горизонтом і характером впливу дали змогу систематизувати ризикове середовище сільськогосподарського підприємства та сформувати підґрунтя для побудови карти логістичних ризиків. Водночас такий підхід сприяє активізації інноваційних процесів у логістичному управлінні шляхом впровадження сучасних логістичних технологій, цифрових платформ і аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень.

Розроблена концептуальна модель стратегічного управління логістичними ризиками, що ґрунтується на етапах діагностики вразливості логістичної системи, сценарного аналізу, формування портфеля логістичних альтернатив та організації цифрового моніторингу ключових показників, забезпечує перехід від реактивного до превентивного й адаптивного управління. Реалізація цієї моделі створює умови для впровадження інноваційних підходів до управління запасами, оптимізації транспортних маршрутів, розвитку партнерсь-

ких логістичних мереж і модернізації ресурсної інфраструктури сільськогосподарського підприємств.

У межах запропонованої моделі стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств обґрунтовано доцільність застосування індикативно-індексного підходу до оцінювання логістичної стійкості, який базується на системі часових, витратних, сервісних та структурно-інституційних показників з подальшою їх інтеграцією в узагальнюючий індекс, орієнтований на підтримку стратегічного планування. Використання інноваційних інструментів управління логістичними ризиками дозволяє зменшити вразливість сільськогосподарських підприємств до воєнних шоків, оптимізувати логістичні витрати та підвищити надійність і передбачуваність ланцюгів постачання. На мезо- та макрорівні це сприятиме зміцненню стійкості регіональних агропродовольчих систем, підтримці експортного потенціалу аграрного сектору, забезпеченню продовольчої безпеки та формуванню позитивних соціально-економічних ефектів для розвитку сільських територій.

Література:

1. Богданюк І. В., Мандич С. М. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції. Регіональна економіка. 2024. № 3. С. 149—156.

2. Бучнів М. М., Івченко Є. А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 1. С. 64—69.

3. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3. С. 296—300.

4. Завербний А., Двудіт З., Вуйєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>.

5. Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Миленький В. М. Ефективність управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2025. № 62. С. 83—88.

6. Кузяк В., Балик У., Грещак М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної про-

дукції в умовах війни. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економічні науки. 2023. № 30. С. 157—162.

7. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

8. Линдюк А. О., Прудивус І. Я. Система управління ризиками як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>.

9. Мартинюк М. П. Шляхи подолання логістичної кризи в аграрній сфері. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 2. С. 378—385.

10. Подольчак Н. Ю., Стеців І. С. Удосконалення системи управління ризиками митного контролю суб'єктів АПК як напрям підвищення ефективності державного управління продовольчою безпекою. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 113—122.

11. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. Аграрна економіка. 2023. № 16, Т. 1—2. С. 41—50.

12. Стеців І. С. Напрями активізації економічного механізму державного управління для подолання продовольчої кризи у воєнний та повоєнний період. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 142—148.

13. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 3, Т. 1. С. 293—297.

14. Харун О., Грицина А. Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 6. С. 733—739.

15. Яценко О. М., Яценко О. О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. Економіка та управління. 2024. Вип. 5. С. 153—158.

References:

1. Bohdaniuk, I.V. and Mandych, S.M. (2024), "Strategic management of enterprise security under conditions of global competition", *Regional Economy*, vol. 3, pp. 149—156.

2. Buchniiev, M.M. and Ivchenko, Ye.A. (2024), "Strategic management and investment-logistics strategy in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities", *Bulletin of Volo-*

dymyr Dahl East Ukrainian National University, vol. 1, pp. 64—69.

3. Vakulenko, V., Liu, Y. and Liu, S. (2025), "Risk management system of logistics systems under martial law in Ukraine", Sustainable Economic Development, vol. 3, pp. 296—300.

4. Zaverbnyi, A., Dvulit, Z. and Vuiek, Kh. (2022), "Features of the formation of logistics chains during the war and in the post-war period", Economy and Society, [Online], vol. 43, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (Accessed 23 February 2026).

5. Kovalenko, N.V., Kucheruk, H.Yu. and Mylenkyi, V.M. (2025), "Efficiency of logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises under conditions of economic uncertainty and risks", Scientific Bulletin of the International Humanities University, vol. 62, pp. 83—88.

6. Kuziak, V., Balyk, U. and Hreshchak, M. (2023), "Optimization of logistics support for agricultural products under wartime conditions", Bulletin of Lviv National Environmental University. Series: Economic Sciences, vol. 30, pp. 157—162.

7. Kuziak, V. (2023), "Management of logistics processes in Ukraine: problems and ways of solving them under martial law", Economy and Society, [Online], vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

8. Lyndiuk, A.O. and Prudyvus, I.Ya. (2025), "Risk management system as a factor of resilience of the economic potential of agricultural enterprises", Economy and Society, [Online], vol. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>.

9. Martyniuk, M.P. (2025), "Ways to overcome the logistics crisis in the agricultural sector", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 10, no. 2, pp. 378—385.

10. Podolchak, N.Yu. and Stetsiv, I.S. (2023), "Improvement of the risk management system of customs control of agro-industrial complex entities as a direction for increasing the efficiency of public administration of food security", Investments: Practice and Experience, vol. 7, pp. 113—122.

11. Raiter, N. and Matskiv, H. (2023), Risks of agricultural entrepreneurship in wartime", Agrarian Economy, vol. 16, no. 1—2, pp. 41—50.

12. Stetsiv, I.S. (2023), "Directions for activating the economic mechanism of public administration to overcome the food crisis in wartime and post-war periods", Investments: Practice and Experience, vol. 12, pp. 142—148.

13. Ulianchenko, N. (2025), "Enterprise management strategy under martial law", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 3, no. 1, pp. 293—297.

14. Kharun, O. and Hrytsyna, L. (2024), "Management of logistics risks at domestic enterprises under wartime conditions", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 6, pp. 733—739.

15. Yatsenko, O.M. and Yatsenko, O.O. (2024), "Multilevel approach to agribusiness risk management in wartime", Economics and Management, vol. 5, pp. 153—158.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Профцензовано / Revised: 25.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 005.8:658(477)

Н. С. Скопенко,

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

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>**С. Б. Павлюк,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2969-7753>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.134

ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

National University of Food Technologies

S. Pavlyuk,

Postgraduate student,

National University of Food Technologies

CHALLENGES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Стаття присвячена комплексному аналізу викликів, що виникають під час впровадження проєктного підходу на підприємствах України. Досліджено організаційні, кадрові, культурні, фінансово-економічні та нормативно-правові бар'єри, які перешкоджають ефективному переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до проєктно-орієнтованих структур. Встановлено, що успішна реалізація проєктного підходу потребує не лише формальної перебудови організаційних структур, а й трансформації управлінського мислення, розвитку компетенцій керівників і команд, впровадження сучасних цифрових інструментів, а також формування корпоративної проєктної культури.

Особлива увага приділена кадровим аспектам: нестачі сертифікованих фахівців, недостатній підготовці персоналу за методологіями PMBOK, PRINCE2, Agile та низькому рівню цифрової обізнаності. Культурні виклики включають опір змінам, низький рівень довіри та відсутність проєктного мислення, що суттєво знижує ефективність командної взаємодії. Фінансово-економічні та нормативно-правові обмеження ускладнюють створення РМО, впровадження сучасних систем управління проєктами та забезпечення інтеграції міжнародних стандартів.

Дослідження показує, що лише синергія корпоративних, освітніх та державних ініціатив здатна забезпечити формування зрілої проєктно-орієнтованої моделі управління, підвищити адаптивність підприємств, сприяти їхній інноваційності та конкурентоспроможності в умовах турбулентного економічного середовища.

The article provides a comprehensive analysis of the challenges encountered in implementing the project-based approach within Ukrainian enterprises. It examines organizational, human resource, cultural, financial-economic, and regulatory-institutional barriers that hinder the effective transition from traditional hierarchical management models to project-oriented structures. The study emphasizes that successful adoption of the project-based approach requires not only formal restructuring of organizational hierarchies but also a profound transformation of managerial thinking, development of project managers' and teams' competencies, implementation of modern digital project management tools, and the establishment of a mature project-oriented corporate culture.

Particular attention is given to human resource challenges, including the shortage of certified professionals, insufficient training in PMBOK, PRINCE2, Agile, and Scrum methodologies, and the low level of digital literacy among personnel involved in project activities. Cultural barriers, such as resistance to change, low trust within teams, hierarchical command-oriented mindsets, and the lack of project-oriented thinking, significantly impede effective interdepartmental collaboration and project execution. Financial and economic constraints, such as limited investment resources, high costs of licensed software, and insufficient funding for personnel training, further restrict the adoption of Project Management Offices (PMOs) and modern project management systems.

Regulatory and institutional limitations, including fragmented national policies and insufficient integration of international standards, create additional obstacles for institutionalizing project management practices. The study demonstrates that only the synergy of corporate initiatives, professional education programs, and supportive government policies can foster the development of a mature, project-oriented management model. Such an integrated approach enhances organizational adaptability, promotes innovation, and increases the competitiveness of Ukrainian enterprises in a turbulent and rapidly evolving economic environment.

Ключові слова: менеджмент, проєктний підхід, управління проєктами, перешкоди, організаційні виклики, кадрові виклики, проєктна культура, фінансово-економічні обмеження.

Key words: management, project-based approach, project management, obstacles, organizational challenges, human resource challenges, project culture, financial and economic constraints.

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

В сучасних умовах трансформації економіки України, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації, інтеграції у світовий економічний простір та зростанням рівня невизначеності внаслідок воєнних і системних зовнішніх шоків, суттєво актуалізується потреба підприємств у підвищенні організаційної гнучкості, стійкості та адаптивності. У сучасному світі для організацій важливо не лише адаптуватися до змін, а й перебудовувати способи управління, структури та людські ресурси так, щоб створювати і підтримувати високі продуктивність і цінність у довгостроковій перспективі, що підтверджується міжнародними дослідженнями трансформації організаційних моделей управління [1, с. 5—7]. За таких умов впровадження проєктного підходу в систему управління підприємством розглядається як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в турбулентному економічному середовищі.

Проте практична реалізація цього підходу супроводжується низкою викликів, що зумовлені як внутрішніми факторами (організацій-

на культура, кваліфікація персоналу, ресурсне забезпечення), так і зовнішніми умовами (регуляторне середовище, економічна нестабільність, вплив глобальних кризових явищ).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проєктний підхід як концепція управління поєднує стратегічне бачення з дієвими практичними інструментами реалізації змін, що забезпечує перехід від традиційної функціональної до процесно-проєктної моделі управління. У наукових дослідженнях наголошується, що саме така трансформація організаційної логіки є критично важливою в умовах нестабільності та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища [2, с. 500—503]. У міжнародній практиці використання змішаних (hybrid) підходів, які поєднують класичні та Agile-елементи, стає дедалі поширенішим як інструмент адаптації до складних змінних умов [3, с. 1190—1193]. Дослідження сучасних проєктних підходів також показують, що перехід від традиційного планування до підходів з більшою орієнтацією на дискретне виконання дає змогу підвищити ефективність досягнення цілей організацій [4, с. 3—6].

В українському контексті тема впровадження проєктного підходу набуває ще більшої значущості та актуальності через необхідність модернізації управлінських практик та адаптації до кризових викликів. Наприклад, у роботі Кириченко О. С. (2021) досліджено перспективи впровадження програмно-проєктного підходу у системі управління підприємствами, зокрема шляхом адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях [5, с. 122—125]. Аналогічно, у публікації Проскури та інших (2024) обґрунтовується важливість застосування проєктного підходу у практиці місцевого самоврядування в умовах війни [6, с. 24—27].

Незважаючи на значну увагу дослідників до теоретичних аспектів проєктного менеджменту, питання адаптації проєктного підходу до специфіки українських підприємств, особливо в контексті посткризового та воєнного середовища, потребує додаткового аналізу.

Актуальність цього дослідження зумовлена потребою систематизувати ключові бар'єри, що перешкоджають ефективному впровадженню проєктного підходу на підприємствах України, та запропонувати науково обґрунтовані напрями подолання. З наукової точки зору, це сприятиме розвитку теоретичного корпусу вітчизняного проєктного менеджменту; з практичної — створенню передумов для управлінської трансформації українських підприємств у бік сучасних стандартів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є виявлення ключових викликів, що перешкоджають ефективному впровадженню проєктного підходу на українських підприємствах, та формулювання практичних рекомендацій щодо їх подолання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах економічної нестабільності та глобальних трансформацій здатність організацій швидко адаптуватися та реалізовувати проєктні ініціативи стає критичною для підтримки конкурентоспроможності. У процесі переходу від традиційних форм управління до проєктного підходу виникають різні труднощі і перешкоди, які впливають на організаційну діяльність та стратегічні результати.

Організаційні виклики. Більшість українських підприємств і досі функціонують у межах традиційних ієрархічних структур, побудованих за принципом вертикального підпорядкування. Така модель управління історично сфор-

мувалася в умовах централізованої економіки, орієнтованої на стабільність і контроль, а не на гнучкість і швидке прийняття рішень. У результаті організаційні структури не відповідають вимогам проєктного управління, де ключовими є адаптивність, міжфункціональна взаємодія та делегування повноважень.

В умовах ієрархічної системи складно забезпечити баланс між лінійними та проєктними повноваженнями, що часто призводить до конфліктів інтересів між функціональними підрозділами. У більшості випадків керівники середньої ланки не готові поступатися ресурсами чи контролем на користь керівників проєктів, що створює так званий "ефект подвійного підпорядкування". Відсутність чітко визначених ролей (керівник проєкту, спонсор, команда проєкту) і формальної системи управління портфелем проєктів унеможливорює ефективну координацію завдань.

Дослідження практики українських підприємств свідчать, що лише обмежена частка компаній має формалізовану проєктну структуру або функції внутрішнього РМО (Project Management Office), тоді як більшість використовують гібридні моделі, де елементи проєктного управління інтегруються у лінійні підрозділи без системного підходу [5, с. 122—125]. Ще однією характерною проблемою є відсутність стандартизованих внутрішніх процедур управління проєктами — календарного планування, розподілу відповідальності, управління ризиками, моніторингу показників ефективності (KPI, EVM тощо). Це зумовлює низький рівень зрілості проєктного управління (Project Management Maturity Level), який, за експертними оцінками IPMA Ukraine (2023), у більшості українських компаній характеризується низьким рівнем інституціоналізації процесів управління проєктами (тобто не систематизований рівень).

Крім того, цифровізація управлінських процесів просувається повільно: підприємства обмежуються використанням базових інструментів (MS Excel, електронна пошта), тоді як сучасні системи управління проєктами (MS Project, Jira, Asana, ProjectLibre) застосовуються лише у великих або міжнародних компаніях. Така ситуація ускладнює контроль за виконанням портфелів проєктів, аналіз ризиків і координацію між підрозділами [8, с. 58—63].

Таким чином, організаційні виклики впровадження проєктного підходу в Україні полягають не лише у формальній перебудові структур управління, а передусім — у зміні управлінської логіки: від вертикальної підлеглості до

Таблиця 1. Порівняння традиційної та проектно-орієнтованої організаційної структури

горизонтальної взаємодії, від контролю — до партнерства, від стабільності — до гнучкості. Саме подолання цих бар'єрів стане базою для переходу підприємств до зрілих моделей управління проектами, що відповідають міжнародним стандартам PMI, IPMA та ISO 21500.

Як показано у табл. 1, основна відмінність між двома моделями полягає у ступені гнучкості, розподілі повноважень і культурі управління. Якщо традиційна структура зосереджується на стабільності та контролі, то проектно-орієнтована система спрямована на інновації, міжфункціональну взаємодію та стратегічний розвиток.

Перехід до проектно-орієнтованої моделі передбачає не лише зміну організаційної схеми, а й трансформацію управлінського мислення: розвиток компетенцій керівників проектів, формування командної культури, впровадження систем управління знаннями та цифрових інструментів координації [9, с. 10—15; 28—34].

Кадрові виклики. Одним із ключових бар'єрів на шляху впровадження проектного підходу на українських підприємствах є кадровий дефіцит у сфері управління проектами. Попри зростання інтересу до проектного менеджменту в академічному та корпоративному середовищі, в Україні все ще спостерігається нестача сертифікованих фахівців (PMP, IPMA, PRINCE2), а також відсутність системної підготовки персоналу щодо методологій та інструментів управління проектами.

Більшість менеджерів середньої ланки не мають достатнього розуміння принципів стандартів PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), Agile, Scrum, що обмежує можливість ефективного впровадження гнучких методів управління змінами. Як наслідок, навіть за наявності ініціативи впровадження проектного підходу, управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, без належної структуризації процесів і ризиків [2, с. 500—503; 4, с. 3—6; 10, с. 14—18].

Особливістю українського ринку праці є низький рівень обізнаності персоналу із сучасними цифровими інструментами управління —

Критерій порівняння	Традиційна (ієрархічна) структура	Проектно-орієнтована структура
Управлінська логіка	Вертикальна підпорядкованість, орієнтація на стабільність та контроль	Горизонтальна взаємодія, орієнтація на зміни та результат
Основна мета діяльності	Виконання функціональних завдань, підтримка поточних процесів	Досягнення цілей окремих проектів і стратегічного розвитку
Розподіл відповідальності	Зосереджена у керівників підрозділів	Децентралізована: відповідальність поділена між керівником проекту та командою
Комунікації	Формальні, здебільшого односторонні	Гнучкі, відкриті, міжфункціональні
Розподіл ресурсів	Ресурси закріплені за підрозділами	Ресурси мобільні, розподіляються між проектами відповідно до пріоритетів
Гнучкість управління	Обмежена; зміни впроваджуються повільно	Висока; швидке реагування на зміни середовища
Система мотивації	Орієнтована на посадові обов'язки	Орієнтована на результати проекту, командну ефективність
Механізм прийняття рішень	Централізований, багаторівневий	Децентралізований, із делегуванням повноважень керівникам проектів
Ризики управління	Ризик перевантаження управлінської вертикалі	Ризик конфліктів ресурсів між проектами, потреба в координаторі (PMO)
Показники ефективності	Виконання планів, дотримання процедур	Досягнення проектних цілей, ефективність використання ресурсів, створена цінність

Джерело: складено авторами.

такими як MS Project, Jira, Trello, Asana, ProjectLibre, що суттєво ускладнює контроль, звітність і планування в межах мультипроектного середовища. У наукових та професійних публікаціях наголошується, що дефіцит сертифікованих фахівців з управління проектами та обмежене поширення цифрових компетенцій залишаються суттєвими кадровими бар'єрами впровадження проектного підходу в українських організаціях [5, с. 122—125].

Крім того, кадрові виклики мають і освітній аспект. Лише окремі українські заклади вищої освіти інтегрували курси з проектного менеджменту до навчальних програм, тоді як у більшості університетів ця тематика залишається факультативною або представлена фрагментарно. Відсутність національних стандартів сертифікації менеджерів проектів, які б узгоджувалися з міжнародними вимогами PMI або IPMA, ускладнює порівнянність кваліфікацій і мобільність фахівців на міжнародному ринку праці.

Суттєвим бар'єром залишається й кадрова інерція організаційної культури, коли управлінський персонал сприймає проектний підхід як тимчасову або "модну" ініціативу, а не як стратегічний інструмент розвитку. Це призводить до низької зацікавленості у навчанні,

відсутності корпоративних програм розвитку компетенцій та обмеженої підтримки з боку топ-менеджменту. У багатьох випадках спостерігається так званий "ефект імітації проєктності", коли впроваджуються лише зовнішні атрибути проєктного управління (плани, статуси, звіти), без зміни управлінської поведінки чи системи мотивації.

Водночас формується позитивна тенденція до розвитку професійних спільнот управління проєктами, зокрема діяльності PMI Ukraine Chapter та IPMA Ukraine, що сприяє поширенню міжнародних стандартів, підвищенню рівня професійної освіти, та розвитку сертифікаційних програм. У наукових і професійних публікаціях наголошується, що активізація діяльності таких спільнот є важливим чинником поступового формування кадрового потенціалу у сфері проєктного менеджменту [5, с. 122—125].

Отже, кадрові виклики впровадження проєктного підходу в Україні мають системний характер і охоплюють як проблему дефіциту кваліфікованих спеціалістів, так і недосконалість інституційного середовища підготовки кадрів (табл. 2). Їх подолання потребує комплексної політики — розвитку системи професійної освіти, впровадження національних програм сертифікації, створення умов для обміну

досвідом між бізнесом, академічною спільнотою та професійними асоціаціями.

Отже, кадрові виклики мають системний характер і потребують комплексного вирішення на рівні як державної політики професійного розвитку, так і корпоративного управління персоналом. Розвиток компетенцій у сфері проєктного менеджменту має стати складовою частиною стратегічного управління підприємством, що сприятиме підвищенню його адаптивності та інноваційної спроможності.

Культурні виклики. Культурний аспект є одним із найскладніших бар'єрів впровадження проєктного підходу в українських підприємствах. Проєктна культура передбачає цінності довіри, партнерства, взаємної відповідальності, орієнтацію на результат, відкритість до змін і командну взаємодію. Водночас у вітчизняному бізнес-середовищі все ще домінують риси традиційної адміністративно-командної моделі управління — вертикальна субординація, авторитаризм керівників, низький рівень делегування повноважень і страх перед помилками. Така управлінська культура формує опір змінам і знижує гнучкість у реалізації проєктів, що суперечить сутності сучасних підходів, зокрема Agile і Lean. Працівники часто не сприймають проєктне управління як інструмент розвитку, розглядаючи його як додаткове навантаження або зовнішню ініціативу, що порушує ус-

Таблиця 2. Аналітична характеристика кадрових викликів у впровадженні проєктного підходу на підприємствах України

№	Проблема	Основні причини	Типові наслідки	Можливі напрями вирішення
1	Нестача кваліфікованих менеджерів проєктів	Обмеженість вітчизняних освітніх програм з PM; низький попит на сертифікацію	Низька якість планування, перевищення бюджету і строків	Запровадження корпоративних навчальних центрів, партнерство з PMI, IPMA
2	Відсутність системи підвищення кваліфікації персоналу	Нерозвинена культура навчання; слабе залучення HR до розвитку компетенцій	Втрата гнучкості, неефективна взаємодія команд	Створення внутрішніх тренінгових програм, обмін досвідом між командами проєктів
3	Відтік фахівців за кордон	Економічна нестабільність, відсутність мотиваційних програм	Зменшення кадрового потенціалу, зрив проєктів	Запровадження систем нематеріальної мотивації, гнучких графіків, дистанційних форматів
4	Обмежене розуміння методологій PMBOK, PRINCE2, Agile	Відсутність практичних кейсів і наставництва	Формальне впровадження «проєктних підходів» без реальних змін	Проведення практичних воркшопів, наставництво з боку досвідчених менеджерів
5	Низький рівень проєктної культури	Традиційна ієрархічна система управління	Опір змінам, фрагментація команд	Формування корпоративної політики підтримки проєктного управління

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3. Аналітична характеристика культурних викликів у впровадженні проєктного підходу на підприємствах України

№	Характеристика виклику	Основні прояви	Наслідки для підприємства	Рекомендовані дії
1	Авторитарна управлінська культура	Одноосібне прийняття рішень, контроль замість координації	Опір змінам, низька ініціативність персоналу	Впровадження лідерства на основі партнерства (servant leadership), навчання керівників комунікаційним навичкам
2	Низький рівень довіри в колективах	Приховування помилок, відсутність конструктивного зворотного зв'язку	Втрата досвіду, повторення помилок у нових проєктах	Запровадження практик відкритого обговорення результатів, створення спільнот практиків
3	Опір змінам	Негативне сприйняття нових методів, формальний підхід до інновацій	Затримки у впровадженні проєктних рішень	Формування культури навчання через кейси, «пілотні» проєкти для демонстрації ефективності
4	Відсутність проєктного мислення	Недовіра до гнучких методологій, відсутність розуміння ролі команди	Зниження ефективності управління, помилки при плануванні	Інтеграція курсів з проєктного мислення у внутрішнє навчання
5	Недостатня підтримка з боку топменеджменту	Ігнорування принципів проєктного управління у стратегічних рішеннях	Відсутність узгодженості між корпоративною стратегією і проєктами	Формування політики «проєктного лідерства» на рівні керівництва

Джерело: складено авторами.

талені процеси. Це призводить до недостатнього рівня залученості команд, низької ефективності комунікацій і спотворення принципів проєктного мислення [4, с. 3—6].

Іншим суттєвим чинником є низький рівень довіри в колективах і відсутність практики відкритого обговорення ризиків і помилок, що обмежує розвиток навчальної організації. У результаті підприємства не накопичують і не використовують досвід попередніх проєктів, а знання залишаються фрагментованими або прив'язаними до окремих осіб.

Формування зрілої проєктної культури потребує довгострокових змін у системі корпоративних цінностей, де ініціатива, командна взаємодія та самостійність працівників визнаються ключовими чинниками успіху. Саме культурна зрілість визначає спроможність організації до інновацій, ефективної адаптації та сталого розвитку.

Таким чином, культурні виклики є фундаментальними, оскільки саме вони визначають готовність підприємства до впровадження системних змін. Без переосмислення управлінських цінностей, розвитку довіри й мотивації персоналу навіть наявність сертифікованих менеджерів і формальних процедур не гарантує успіху проєктного підходу. Розвиток проєктної культури має розглядатися як стратегічний

напрямок трансформації організації в умовах сучасної економіки знань.

Фінансово-економічні виклики. Фінансово-економічні фактори залишаються одним із найсуттєвіших бар'єрів впровадження проєктного підходу на підприємствах України. В умовах макроекономічної нестабільності, дефіциту інвестиційних ресурсів та зростання вартості кредитування підприємства часто змушені відкладати структурні реформи, зокрема створення проєктних офісів (РМО) та впровадження сучасних цифрових інструментів управління [1, с. 5—7; 8, с. 58—63].

Реалізація проєктного підходу вимагає не лише організаційних змін, але й інвестицій у технологічну інфраструктуру, зокрема придбання ліцензійних програмних продуктів (MS Project, Jira, Trello, ProjectLibre, Asana, Monday.com), створення цифро-

вих систем звітності, інтеграцію ERP-рішень і навчання персоналу. Для більшості середніх і малих підприємств такі витрати є надмірними, що знижує доступність проєктного менеджменту як інструменту стратегічного розвитку.

Крім того, відсутність довгострокових фінансових стратегій і нестача інвестицій у людський капітал створюють дисбаланс між короткостроковими операційними цілями та стратегічним плануванням розвитку підприємства. За оцінками Національного інституту стратегічних досліджень, значна частина українських підприємств у 2023—2024 рр. функціонують у режимі "антикризового управління", що практично унеможливляє інвестування у розвиток систем управління проєктами.

Також значним викликом є нестача механізмів державного стимулювання цифрової трансформації підприємств і впровадження інноваційних підходів управління. У більшості європейських країн розвиток проєктного управління підтримується на рівні галузевих програм, грантових механізмів і податкових пільг для компаній, що впроваджують системи РМО та сучасні методи управління [8, с. 58—63]. В Україні ж подібні інструменти мають обмежене охоплення, що призводить до нерівних стартових умов.

Таблиця 4. Аналітична характеристика фінансово-економічних викликів упровадження проектного підходу на підприємствах України

№	Тип виклику	Основні причини	Наслідки для підприємств	Можливі шляхи подолання
1	Дефіцит інвестиційних ресурсів	Високий рівень ризику інвестицій, обмежений доступ до кредитів	Неможливість створення РМО, низький рівень цифровізації	Державні програми співфінансування, гранти ЄС, венчурне інвестування
2	Висока вартість програмних рішень	Ліцензійна політика, залежність від імпортного ПЗ	Використання неструктурованих Excel-звітів, втрата даних	Використання open-source систем (ProjectLibre, Redmine, OpenProject)
3	Обмежений бюджет на навчання персоналу	Орієнтація на економію, короткострокове мислення	Низька компетентність менеджерів, помилки в управлінні	Впровадження внутрішніх програм підготовки, онлайн-курсів з РМ
4	Відсутність державної підтримки цифрової трансформації	Низький рівень координації між бізнесом і владою	Відставання у розвитку управлінських технологій	Створення галузевих центрів компетенцій з проектного управління
5	Курсові та інфляційні ризики	Волатильність національної валюти, зростання цін на імпортоване ПЗ	Зрив фінансування проєктів, скорочення планів розвитку	Використання валютного хеджування, адаптивне планування бюджету

Джерело: складено авторами.

Отже, фінансово-економічні обмеження суттєво гальмують розвиток проектного управління в українських компаніях. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу — поєднання державної підтримки інновацій, партнерства з міжнародними донорами та стратегічного переосмислення корпоративних пріоритетів. Перехід до економіки знань і підвищення конкурентоспроможності підприємств неможливі без інвестицій у розвиток управлінських систем і цифрову інфраструктуру [9, с. 10—15; 28—34].

Нормативно-правові та інституційні виклики. Нормативно-правове забезпечення є ключовою передумовою ефективного впровадження проектного підходу як у публічному, так і у корпоративному секторах. В Україні, попри поступове поширення концепції проектного менеджменту, відсутня цілісна державна політика з розвитку системи управління проєктами, що призводить до фрагментарності нормативної бази та обмеженого використання міжнародних стандартів.

Чинні нормативні документи — такі як ДСТУ ISO 21500:2014 "Керівництво з управління проєктами" та

зокрема ДСТУ ISO 21502:2022 [11] — формально гармонізовані з міжнародними стандартами ISO, проте на практиці їх застосування залишається обмеженим. Причини цього полягають у відсутності механізмів моніторингу, недостатній координації між державними органами та бізнесом, а також у слабкій популяризації переваг проектного управління серед керівників державних підприємств.

Система державного управління в Україні досі спирається переважно на програмно-цільовий підхід, який не інтегрований із сучасними методологіями управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, Agile, IPMA). Внаслідок цього проєктні ініціативи в державному секторі часто реалізуються без єдиної методологічної основи, що ускладнює оцінку їх ефективності та результативності [4, с. 3—6; 9, с. 10—15; 10, с. 14—18].

Інституційна слабкість проявляється також у відсутності сталих структур управління проєктами на національному рівні, наприклад — централізованих офісів управління проєктами при органах влади чи галузевих асоціацій, здат-

Таблиця 5. Аналітична характеристика нормативно-правових та інституційних викликів упровадження проектного підходу в Україні

№	Тип виклику	Основні причини	Наслідки для системи управління	Можливі напрями подолання
1	Відсутність комплексної державної політики у сфері проектного управління	Відсутність координуючого органу, неузгодженість між міністерствами	Фрагментарне впровадження проєктних підходів	Створення Національного агентства з управління проєктами
2	Неповна адаптація національних стандартів до міжнародних	Обмежена взаємодія з PMI, IPMA, ISO	Розрив між практикою і нормативною базою	Перегляд і актуалізація ДСТУ ISO 21500, 21502
3	Відсутність моніторингу застосування стандартів	Нестача аналітичних інструментів і звітності	Неможливість оцінки зрілості проектного управління	Запровадження індексу зрілості управління проєктами на держпідприємствах
4	Недостатня популяризація проектного управління	Відсутність комунікаційних програм і стимулів	Низький рівень обізнаності керівників	Освітні кампанії, конференції, публічні ініціативи
5	Слабкість інституційної підтримки	Обмежене фінансування професійних асоціацій	Відсутність національної мережі РМ-офісів	Розвиток галузевих РМ-центрів, державно-приватне партнерство

Джерело: складено авторами.

них забезпечити стандартизацію, акредитацію та обмін знаннями. Для порівняння, у країнах ЄС подібні функції виконують спеціалізовані агентства з управління проектами, які формують політику компетенцій, забезпечують підготовку кадрів і створюють національні реєстри сертифікованих менеджерів [9, с. 10—15; 28—34].

В Україні лише окремі ініціативи — наприклад, діяльність Української асоціації управління проектами (UPMA) або проектні офіси при Мінінфраструктури та Мінцифри — здійснюють спроби систематизації управлінських практик, але вони не мають достатнього нормативного статусу та стабільного фінансування.

Таким чином, нормативно-правові та інституційні виклики є системними і взаємопов'язаними з культурними та кадровими бар'єрами. Їх подолання потребує державного стратегічного підходу до формування проектної екосистеми — із визначенням стандартів компетенцій, механізмів сертифікації, інституційної підтримки та міжгалузевої координації.

Створення ефективного правового та інституційного середовища має стати передумовою інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, підвищення прозорості управління та залучення інвестицій у проектну економіку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблематика впровадження проектного підходу на українських підприємствах має багатовимірний характер і потребує системного вирішення. Аналіз організаційних, кадрових, культурних, фінансово-економічних та нормативно-правових викликів свідчить, що головною умовою успішної трансформації є перехід від фрагментарного застосування проектних інструментів до інституціоналізації проектного управління як базової управлінської парадигми розвитку бізнесу.

Подолання виявлених бар'єрів можливе лише за умови поєднання управлінських, освітніх і державних зусиль. Насамперед, необхідно розвинути систему професійної підготовки менеджерів проектів, зокрема через сертифікаційні програми IPMA, PMI, PRINCE2, які підвищують управлінську зрілість підприємств та їхню спроможність працювати у турбулентному середовищі.

Важливою складовою успіху є формування корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, відповідальність і командну взає-

модію, що сприятиме ефективному впровадженню гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) у виробничих та сервісних компаніях. Впровадження внутрішніх офісів управління проектами (РМО) дозволить стандартизувати процеси, покращити моніторинг результативності та забезпечити узгодженість між стратегічними і тактичними цілями підприємства.

З боку держави доцільним є створення стимулюючих механізмів, зокрема грантових програм, пільгових умов для цифрової трансформації бізнесу, а також розроблення національних стандартів управління проектами, гармонізованих із ISO 21500:2021 і PMBOK Guide 7. Це дозволить зміцнити інституційне підґрунтя розвитку проектного підходу на макроекономічному рівні.

Отже, лише синергія освітніх, корпоративних та державних ініціатив здатна забезпечити становлення зрілої моделі проектного управління в Україні, що підвищить конкурентоспроможність підприємств і сприятиме сталому економічному розвитку.

Подальші наукові розвідки у сфері впровадження проектного підходу на українських підприємствах можуть бути спрямовані на:

- Розробку моделей адаптації міжнародних стандартів управління проектами (PMBOK, PRINCE2, IPMA, ISO 21500) до специфіки малих та середніх підприємств України.

- Вивчення ефективності цифрових інструментів і платформ для мультипроектного управління у різних галузях та масштабах бізнесу.

- Дослідження розвитку корпоративної проектної культури, зокрема впливу цінностей довіри, партнерства та командної взаємодії на результативність проектів.

- Оцінку впливу державних стимулів і освітніх програм на підвищення професійної зрілості менеджерів проектів, включаючи сертифікаційні курси та корпоративні тренінги.

- Розробку комплексних методик інтеграції організаційних, кадрових та фінансових рішень для формування стійких проектно-орієнтованих моделей управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню системного підходу до проектного управління, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їхній готовності до адаптації в умовах економічної турбулентності.

Література:

1. McKinsey & Company. The State of Organizations 2026 report highlights sharper focus on performance at a time of tech innovation, eco-

conomic disruption, and changing workforce structures. McKinsey Global Institute, 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations>

2. Aaltonen K., Martinsuo M. Pursuing strategic fit in project-based organizations. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 36, Issue 4. P. 498—513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.002>.

3. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*. 2024. P. 1188—1205. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287-2024.2349231>.

4. Apaolaza U., Lizarralde A., Oyarbide-Zubillaga A. Modern Project Management Approaches in Uncertainty Environments. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410542>.

5. Кириченко О. С. Впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємства в сучасних умовах. *Вчені записки Університету "Крок"*. 2021. № 4 (64). С. 120—128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>.

6. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 23—30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Too E. G., Weaver P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07>.

8. OECD. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

9. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 270 p. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

10. Управління проектами, програмами та портфелями. *Настанови з управління проектами (ISO 21502:2022, IDT)*. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2022. 110 с. URL: <https://surl.li/hffsah>

References:

1. McKinsey & Company (2026), "The State of Organizations 2026 report highlights sharper focus on performance at a time of tech innovation, economic disruption, and changing workforce

structures", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations> (Accessed 12 March 2026).

2. Aaltonen, K. and Martinsuo, M. (2018), "Pursuing strategic fit in project-based organizations", *International Journal of Project Management*, vol. 36, no. 4, pp. 498—513. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.002>.

3. Mirzaei, M., Mabin, V.J. and Zwikael, O. (2024), "Customising hybrid project management methodologies", *Production Planning & Control*, pp. 1188—1205. <https://doi.org/10.1080/09537287-2024.2349231>.

4. Apaolaza, U., Lizarralde, A. and Oyarbide-Zubillaga, A. (2020), "Modern project management approaches in uncertainty environments", *Sustainability*, vol. 12, pp. 1—16. <https://doi.org/10.3390/su122410542>.

5. Kyrychenko, O.S. (2021), "Implementation of a program-project approach to enterprise development management in modern conditions", *Vcheni zapysky Universytetu "Krok"*, vol. 4, no. 64, pp. 120—128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>.

6. Proskura, V., Zarichna, O. and Kashyn, A. (2024), "Project approach to the management of territorial communities under the challenges of war", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 49, pp. 23—30. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Too, E.G. and Weaver, P. (2014), "The management of project management: A conceptual framework for project governance", *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07>.

8. OECD (2021), *The Digital Transformation of SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

9. Project Management Institute (2021), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, USA, available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (Accessed 12 March 2026).

10. State Enterprise "UkrNDNC" (2022), *Upravlinnia proiektamy, prohramamy ta portfeliamy. Nاستanovy z upravlinnia proiektamy (ISO 21502:2022, IDT)* [Project, programme and portfolio management — Guidance on project management], Kyiv, Ukraine, available at: <https://surl.li/hffsah> (Accessed 12 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Прорецензовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 339.564:633.1(477)

О. В. Кот,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена КузнецяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6403-4766>

О. П. Бутенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена КузнецяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2151-8410>

Н. В. Проскурніна,

д. е. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена КузнецяORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6403-4766>

Р. О. Могилевський,

викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена КузнецяORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4396-7543>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.143

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗЕРНОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ

O. Kot,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

O. Butenko,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

N. Proskurnina,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

R. Mohylevskyi,

Lecturer of the Department of International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN TECHNOLOGY STARTUPS OF UKRAINE

У статті здійснено комплексне дослідження експортного потенціалу зернового сектору України в умовах геополітичних обмежень, спричинених повномасштабним збройним вторгненням Російської Федерації у 2022 р. Актуальність зумовлена суттєвими трансформаціями структури та параметрів аграрного експорту, що потребують кількісної оцінки та визначення пріоритетів відновлення.

Метою статті є кількісна оцінка втрат експортного потенціалу зернових культур України та обґрунтування напрямів його відновлення на основі емпіричного аналізу сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі. Методологічну основу дослідження становлять структурно-динамічний аналіз, розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана та оцінка

цінового дисконту на основі даних UN Comtrade за 2015—2024 рр. Використання дзеркальної статистики імпорту країн-партнерів забезпечило підвищення достовірності результатів в умовах обмеженості національної звітності воєнного часу. Встановлено, що у 2022—2024 рр. сукупний фізичний обсяг експорту зернових перевищив довоєнний базовий рівень, що свідчить про відносну стійкість галузі. Водночас зафіксовано суттєве зниження питомої вартості експорту (FOB) порівняно з 2021 р., що відображає погіршення цінових умов реалізації продукції. Доведено, що ключовим механізмом втрат експортного потенціалу є ціновий дисконт воєнного часу, зумовлений логістичними обмеженнями, підвищеними ризиками та зміною географії збуту, а не скорочення фізичних обсягів постачання. Виявлено диференційовані траєкторії культур: ячмінь зазнав найбільших втрат, кукурудза продемонструвала зростання, пшениця займає проміжну позицію із суттєвим ціновим дисконтом. Аналіз індексу Херфіндаля-Хіршмана засвідчив зростання географічної концентрації експорту пшениці через переорієнтацію на ринок Європейського Союзу при одночасній втраті ринків Близького Сходу та Африки, що формує ризики залежності від обмеженого кола партнерів.

Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані при формуванні державної аграрної і зовнішньоторговельної політики України у повоєнний період.

This article provides a comprehensive analysis of the export potential of Ukraine's grain sector under geopolitical constraints caused by the full-scale military invasion of the Russian Federation in 2022. The relevance of the study is driven by significant structural and parametric transformations in agricultural exports, which necessitate a rigorous quantitative assessment and the identification of priority directions for recovery.

The purpose of the article is to quantify the losses of the export potential of grain crops in Ukraine and to substantiate the directions for its recovery based on an empirical analysis of recent trends in foreign trade. The methodological framework of the study includes structural-dynamic analysis, the calculation of the Herfindahl-Hirschman Index to assess the degree of geographical concentration, and the estimation of wartime price discounts based on UN Comtrade data for the period 2015—2024. The use of mirror statistics of partner countries' imports ensures higher reliability of the results under conditions of incomplete national reporting during wartime. The findings indicate that in 2022—2024 the total physical volume of grain exports exceeded the pre-war baseline level, demonstrating the relative resilience of production and logistics capacities. However, a significant decline in the unit FOB value compared to 2021 was identified, reflecting the deterioration of price conditions in international markets. It is substantiated that the key mechanism of export potential losses is not a reduction in export volumes, but the formation of a wartime price discount caused by increased logistics costs, elevated transportation risks, and shifts in export destinations. The study reveals differentiated trajectories across grain crops. Barley experienced the most substantial losses, maize demonstrated export growth, while wheat occupies an intermediate position characterized by a pronounced price discount. The analysis of the Herfindahl-Hirschman Index shows an increasing concentration of wheat exports in the European Union market alongside the loss of traditional markets in the Middle East and Africa, which creates additional risks associated with dependence on a limited number of trade partners.

The results of the research have practical implications and can be applied in the formulation of Ukraine's agricultural and foreign trade policy in the post-conflict period, particularly in terms of market diversification, reduction of price-related losses, and enhancement of the efficiency of export potential realization in the grain sector.

Ключові слова: зерновий експорт, експортний потенціал, ціновий дисконт, геополітичні обмеження, індекс Херфіндаля-Хіршмана, пшениця, кукурудза, ячмінь, аграрна політика

Key words: grain export, export potential, price discount, geopolitical constraints, Herfindahl-Hirschman Index, wheat, maize, barley, agricultural policy.

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

Зерновий сектор України традиційно посідає стратегічне місце у світовій продовольчій системі. Упродовж десятиліття до повномасштабного вторгнення країна послідовно нарощувала експортний потенціал, при цьому виробництво кукурудзи подвоїлося, а експорт пшениці, кукурудзи та ячменю зріс більш ніж удвічі,

що забезпечило Україні місце серед п'яти найбільших світових постачальників зернових [1]. Водночас аграрний сектор забезпечував понад 40% валютних надходжень країни та близько 10% ВВП, виступаючи системоутворюючою галуззю національної економіки [2].

Повномасштабне збройне вторгнення Росії у лютому 2022 р. завдало агросектору України безпрецедентного удару. За оцінками дослідників, загальні збитки та втрати галузі перевищили 80 млрд дол. США, засіяні площі під ос-

новними культурами скоротилися на 19,5%, а логістична інфраструктура зазнала масштабних руйнувань [3]. Наслідки виявилися глобальними, оскільки блокада українських портів у 2022 р. спровокувала різке зростання світових цін на продовольство та загострила кризу продовольчої безпеки у країнах Близького Сходу та Африки [4].

Незважаючи на відновлення морських коридорів у 2023—2024 рр. та певну стабілізацію експортних потоків [5], стратегічний розрив між довоєнним і поточним рівнями реалізації зернового потенціалу залишається значним. За довгостроковими прогнозами USDA, Україна не відновить довоєнних обсягів вивезення пшениці, кукурудзи та ячменю до кінця поточного десятиліття [6]. Це зумовлює нагальну потребу в комплексній кількісній оцінці втраченого експортного потенціалу та науковому обґрунтуванні пріоритетів його відновлення, що й визначає актуальність даного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах геополітичних потрясінь активно досліджується як у вітчизняній, так і у зарубіжній науковій літературі. У вітчизняному науковому просторі вагомий внесок у вивчення економічних наслідків війни для агросектору здійснили О. І. Котикова та співавтори, які у серії праць систематично оцінили збитки рослинництва, тваринництва та агропродовольчої системи загалом [3, 7]. Науковцями досліджені питання стратегічного відновлення та розвитку агробізнесу, зокрема диверсифікації експортних ринків, у поєднанні з проблематикою управління валютними ризиками підприємств агропромислового комплексу в умовах геополітичної нестабільності, що визначають реалізацію експортного потенціалу, висвітлено у дослідженнях [2, 8].

У зарубіжній науковій думці виділяється кілька ключових напрямів, зокрема макроекономічне моделювання глобальних наслідків скорочення українського зернового експорту, у межах якого А. М. Countryman та співавтори, застосовуючи модель загальної рівноваги, оцінили глобальні економічні ефекти від зниження аграрних поставок з України для 141 країни світу [9]. Другим важливим напрямом є галузевий аналіз торговельних потоків, у межах якого S. Ahn, D. Kim та S. Steinbach дослідили вплив вторгнення на структуру світової торгівлі зерновими та олійними культурами, виявивши суттєве переорієнтування імпорتنих

потоків від України до Росії та Бразилії [10]. Третім напрямом є оцінка продовольчої безпеки, у межах якої A. Rose, Z. Chen та D. Wei кількісно визначили макроекономічні наслідки торговельних розривів, спричинених війною, для ВВП та добробуту населення країн-імпортерів [11]. Т. Glauben та співавтори акцентують увагу на ризиках для глобальної продовольчої системи, пов'язаних із зупинкою українського агроекспорту [4]. Rudolfsen I. та співавтори оцінюють зв'язок між ходом бойових дій та рівнем продовольчої небезпеки безпосередньо в Україні [12].

Разом із тим, у більшості наявних досліджень переважає або макроекономічний ракурс, що оцінює вплив на глобальні ціни та продовольчу безпеку, або описова статистика постфактум. Комплексна аналітично-емпірична оцінка відновного потенціалу зернового експорту України на основі актуальної торговельної статистики з виділенням втрат у розрізі культур і ринків збуту залишається недостатньо розробленою, що визначає спрямованість цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є кількісна оцінка втрат експортного потенціалу зернового сектору України в умовах геополітичних обмежень 2022—2025 рр. та визначення напрямів його відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційну основу дослідження становлять дані UN Comtrade за період 2015—2024 рр., що охоплюють три ключові товарні групи аграрного експорту України: пшениці та суміші (HS 1001), ячменю (HS 1003) та кукурудзи (HS 1005) [13]. Для підвищення надійності результатів використано дзеркальну статистику імпорту країн-партнерів, що дозволяє мінімізувати ефект недооцінки показників в умовах воєнного часу, коли національна звітність є неповною. Методологічно дослідження базується на структурно-динамічному аналізі, розрахунку індексу географічної концентрації Херфіндала-Хіршмана (HHI) та сценарному моделюванні відновного потенціалу аграрного експорту.

Аналіз агрегованих даних UN Comtrade засвідчує суперечливу картину: у вартісному вимірі сукупний зерновий експорт України у 2022—2024 рр. не зазнав катастрофічного колапсу, тоді як у структурному та ціновому ви-

Таблиця 1. Динаміка експорту основних зернових культур України у 2015–2024 рр.

Рік	Пшениця, млн дол. США	Пшениця, млн т	Ячмінь, млн дол. США	Ячмінь, млн т	Кукурудза, млн дол. США	Кукурудза, млн т	Разом, млн дол. США	Зміна, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2015	2 238	13,45	769	4,63	3 003	19,05	6 009	-
2016	2 718	17,92	666	4,80	2 653	17,28	6 037	+0,5
2017	2 760	17,30	711	4,86	2 989	19,40	6 459	+7,0
2018	3 004	16,37	682	3,60	3 506	21,44	7 192	+11,3
2019	3 658	20,02	710	4,14	5 218	32,35	9 587	+33,3
2020	3 594	18,06	878	5,05	4 885	27,95	9 357	-2,4
2021	4 723	19,39	1 173	5,34	5 855	24,54	11 750	+25,6
2022	2 678	11,22	447	2,14	5 992	25,18	9 118	-22,4
2023	2 941	16,15	362	2,16	4 966	26,37	8 270	-9,3
2024	3 736	20,66	557	3,38	5 073	29,62	9 366	+13,3

Джерело: розраховано авторами на основі [13].

мірах трансформації виявилися кардинальними (табл. 1).

Пікове значення сукупного експорту зернових культур було досягнуто у 2021 р., а в 2022 р. зафіксовано його зниження. Водночас у 2024 р. спостерігається суттєве відновлення експортних показників до рівня, близького до значень 2020 р. Отримані результати не узгоджуються з поширеними у публічному дискурсі оцінками "катастрофічного" скорочення аграрного експорту. Разом із тим, агреговані показники не відображають глибинних структурних і цінових трансформацій, що відбулися у зерновому секторі в умовах воєнних обмежень [15, 11].

Для подальшого аналізу динаміки аграрного експорту у дослідженні розглянуто не лише обсяги постачання, а й ефективність їх реалізації у вартісному вимірі. Такий підхід дозволив виявити приховані механізми втрат, які залишаються невидимими при розгляді лише агрегованих показників. Одним із таких механізмів є ціновий дисконт воєнного часу. Роз-

Таблиця 2. Питома FOB-вартість зернового експорту України, дол. США/т

Рік	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Середня
2019	183	171	161	172
2020	199	174	175	183
2021	244	219	239	234
2022	239	208	238	228
2023	182	168	188	179
2024	181	165	171	172

Джерело: розраховано авторами на основі [13].

рахована питома FOB-вартість зернового експорту за формулою 1:

$$\text{Питома FOB}_i = \frac{\text{FOB}_i}{Q_i} \quad (1),$$

де FOB_i — загальна FOB-вартість експорту культури i (дол. США);

Q_i — обсяг у тоннах [13].

FOB-вартість відображає суттєвий прояв прихованих економічних втрат. Простежується тенденція до зниження питомої вартості порівняно з піковими значеннями попереднього періоду до істотно нижчого рівня у наступні роки, що свідчить про відхилення від довоєнної цінової траєкторії та погіршення цінових умов реалізації продукції (табл. 2). Це свідчить про те, що Україна, нарощуючи фізичні обсяги вивезення зерна, реалізує його за суттєво заниженими цінами. Такі дисконти виникають унаслідок логістичних надбавок для покупців, вимушеної конкуренції та обмеження переговорних позицій у міжнародних ланцюгах поставок [3, 11].

Зазначені тенденції у динаміці фізичних обсягів (млн т) та питомої FOB-вартості зернового експорту України за трьома досліджуваними культурами у 2015–2024 рр. наочно відображено на рис. 1.

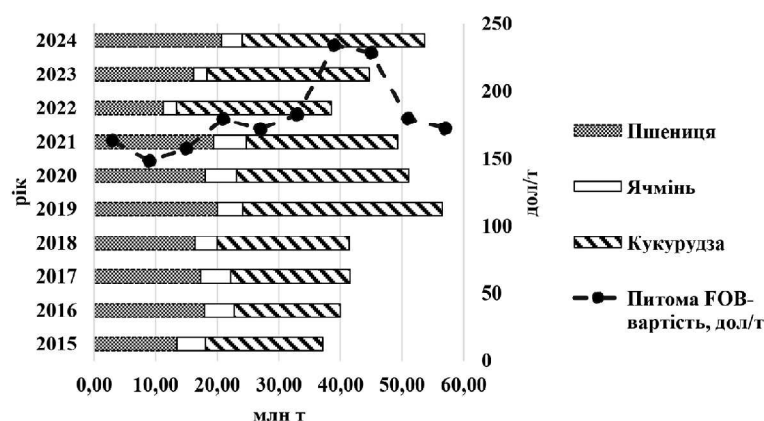


Рис. 1. Динаміка фізичних обсягів та питомої FOB-вартості зернового експорту України, 2015–2024 рр.

Джерело: розраховано авторами на основі UN Comtrade [13].

Диференційний аналіз виявляє різноманітні тенденції розвитку основних сільськогосподарських культур. Ячмінь характеризується найвищою вразливістю, що зумовлена, передусім, втратою традиційних ринків збуту на Близькому Сході, що призвело до суттєвого зниження як питомої FOB-вартості, так і обсягів фізичних поставок [4]. Кукурудза демонструє парадоксальну динаміку, поєднуючи зростання обсягів експорту та вартості, що пояснюється активізацією наземного транзиту через Румунію та Польщу, а також підвищенням попиту з боку ключових міжнародних ринків і збільшенням попиту з боку Китаю [9]. Пшениця відзначається значним зменшенням експортної вартості за умови помірного збільшення фізичних обсягів, що свідчить про системне зниження рівня експортних цін і загострення цінової конкуренції на зовнішніх ринках.

Для оцінки географічної концентрації зернового експорту України застосовано індекс Херфіндала-Хіршмана (ННІ), який широко ви-

користовується в дослідженнях міжнародної торгівлі для вимірювання ступеня концентрації ринкових часток [10,11,14]. Індекс розраховується за формулою (2):

$$HHI = \sum_{i=1}^N s_i^2 \quad (2),$$

де s_i — частка ринку (у відсотках або частках одиниці) i -го учасника;

N — кількість учасників ринку або країн-імпортерів;

ННІ часто подається у вигляді значення від 0 до 10 000, якщо частки у відсотках, або від 0 до 1, якщо частки у частках одиниці.

Частка i -ї країни розраховується за формулою:

$$s_i = \frac{X_i}{X_{total}} \quad (3),$$

де X_i — FOB-вартість експорту до i -ї країни (млн дол США);

X_{total} — загальний FOB-обсяг експорту [13].

Результати розрахунку ННІ для всіх трьох культур за 2015—2024 рр. наведено у табл. 3.

Таблиця 3. Динаміка індексу ННІ та географічної концентрації зернового експорту України, 2015—2024 рр.

Рік	ННІ	Пшениця: топ-3 імпортери (частка, %)	n	ННІ	Ячмінь: топ-3 імпортери (частка, %)	n	ННІ	Кукурудза: топ-3 імпортери (частка, %)	n
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2015	638	Єгипет (13,9); Таїланд (11,6); Індонезія (7,0)	65	3 149	Саудівська Аравія (51,9); Китай (17,5); Лівія (10,2)	35	996	Китай (18,1); Єгипет (14,9); Іспанія (14,3)	59
2016	809	Єгипет (13,5); Індонезія (12,2); Таїланд (11,0)	63	2 193	Саудівська Аравія (42,0); Лівія (16,6); Китай (6,2)	39	914	Китай (15,9); Єгипет (14,7); Іспанія (12,1)	65
2017	763	Єгипет (15,9); Індонезія (11,9); Бангладеш (11,2)	67	2 177	Саудівська Аравія (41,5); Китай (17,4); Лівія (8,2)	38	835	Нідерланди (14,6); Єгипет (13,2); Іспанія (11,3)	68
2018	715	Індонезія (16,2); Філіппіни (10,4); Єгипет (8,7)	70	4 505	Саудівська Аравія (65,9); Китай (9,0); Лівія (6,5)	34	921	Нідерланди (14,7); Іспанія (14,0); Китай (14,0)	62
2019	855	Єгипет (18,2); Індонезія (14,7); Бангладеш (11,4)	73	1 525	Саудівська Аравія (28,7); Китай (21,5); Іспанія (8,2)	41	811	Китай (13,5); Іспанія (12,5); Єгипет (11,8)	67
2020	809	Єгипет (17,0); Індонезія (15,1); Бангладеш (8,2)	63	3 188	Китай (53,5); Саудівська Аравія (13,4); Лівія (8,0)	36	1 225	Китай (28,3); Нідерланди (10,5); Єгипет (10,4)	67
2021	774	Єгипет (18,0); Індонезія (13,5); Туреччина (8,1)	65	3 151	Китай (52,7); Туреччина (15,8); Саудівська Аравія (6,2)	34	1 412	Китай (32,0); Іспанія (10,0); Нідерланди (9,0)	65
2022	763	Туреччина (17,8); Румунія (12,3); Єгипет (9,0)	66	1 496	Туреччина (21,1); Румунія (19,9); Іспанія (19,8)	33	880	Китай (17,6); Румунія (14,3); Іспанія (11,0)	56
2023	1 110	Іспанія (23,1); Туреччина (15,2); Румунія (14,2)	64	1 367	Туреччина (20,7); Китай (19,2); Іспанія (16,5)	39	1 058	Китай (21,8); Іспанія (13,8); Румунія (11,5)	60
2024	1 138	Іспанія (26,2); Індонезія (12,7); Єгипет (9,6)	53	1 825	Китай (38,0); Іспанія (11,0); Лівія (9,1)	30	919	Іспанія (17,2); Туреччина (11,9); Китай (10,9)	62

Примітка: ННІ < 1 000 — низька концентрація (висока диверсифікація); ННІ у межах 1 000—1 800 — помірна концентрація; ННІ > 1 800 — висока концентрація (небезпечна залежність від обмеженої кількості ринків) [17];

n — кількість країн-імпортерів.

Джерело: розраховано авторами на основі [13].

Аналіз даних, наведених у табл. 3, дозволяє виокремити низку стійких закономірностей. По-перше, індекс Херфіндаля-Хіршмана для пшениці демонструє перехід до зони помірної концентрації, що є новим явищем у довгостроковій динаміці та свідчить про посилення залежності від обмеженого кола зовнішніх ринків. Це супроводжується суттєвим зростанням ролі окремих європейських імпортерів на тлі одночасного зниження значущості традиційних партнерів.

По-друге, експорт ячменю характеризується періодами надвисокої концентрації, що обумовлювалося домінуванням одного ключового ринку збуту, однак у подальшому відбулося різке зниження його ролі, що спричинило трансформацію географічної структури експорту.

По-третє, кукурудза залишається найбільш диверсифікованою культурою за географічною структурою експорту, оскільки рівень її концентрації протягом досліджуваного періоду не досягає критичних значень. Це пояснює відносну стійкість відповідного сегмента в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Результати, отримані на основі прямих даних, підтверджуються дзеркальною статистикою UN Comtrade, що засвідчує їхню узгодженість та статистичну надійність у межах допустимих відхилень між показниками FOB та CIF.

На основі виявленого цінового дисконту як основного механізму втрат розроблено три сценарії відновлення питомої FOB-вартості зернового експорту України (табл. 4). Базою для порівняння обрано пікове значення 2021 року — 234 дол./т (середня по трьох культурах). Аналіз здійснено з урахуванням довгострокових прогнозів USDA ERS [17] та CSIS [16].

Навіть за оптимістичним сценарієм прогнозована питома FOB-вартість залишається нижчою від пікового рівня 2021 р., що обумовлено

структурними змінами у географії ринків збуту та збереженням транспортної надбавки у ціні. Це узгоджується з довгостроковими прогнозами USDA ERS [17] та висновками Countryman et al. щодо тривалості адаптації торговельних ланцюгів [15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати емпіричного аналізу спростовують тезу про "катастрофічний" колапс зернового експорту України. Сукупний FOB-обсяг трьох ключових культур у 2024 р. є вищим від середнього базового рівня 2017—2021 рр. Фізичний обсяг вивезення зерна у 2022—2024 рр. перевищив довоєнний базовий показник на 12,3%, що свідчить про високу адаптивну спроможність українського агроекспорту [15].

У ході дослідження ідентифіковано прихований механізм формування реальних втрат, який проявляється у вигляді систематичного цінового дисконту. Встановлено суттєве зниження питомої FOB-вартості порівняно з піковими значеннями попереднього періоду, що свідчить про відхилення від довоєнної траєкторії цінової динаміки.

Обґрунтовано, що ключовим каналом недореалізації вартісного потенціалу зернового сектору виступає саме ціновий дисконт, тоді як скорочення фізичних обсягів експорту має вторинне значення. Встановлено наявність принципово відмінних траєкторій розвитку основних зернових культур. Ячмінь характеризується найвищим рівнем вразливості, що зумовлено, насамперед, втратою ключових ринків збуту на Близькому Сході. Кукурудза, навпаки, демонструє парадоксальну позитивну динаміку як за вартісними, так і за кількісними показниками. Пшениця посідає проміжне положення, поєднуючи відносну стабільність фізичних обсягів із наявністю суттєвого цінового дисконту.

Таблиця 4. Сценарії відновлення питомої FOB-вартості зернового експорту України

Сценарій	Умови реалізації	Цільова питома FOB	% від піку 2021	Горизонт	Ключова умова
1	2	3	4	5	6
Факт 2024	—	172 дол./т	73,5	—	Поточний стан
Песимістичний	Продовження бойових дій, часткова логістика	190 дол./т	81,2	5+ років	Мінімальне відновлення портів
Базовий	Припинення вогню, відновлення портів	210 дол./т	89,7	3 роки	Повернення частини ринків Близького Сходу
Оптимістичний	Мирна угода, стабілізація експортних маршрутів	230 дол./т	98,3	1–2 роки	Розширення географії збуту за межі ринків ЄС

Результати аналізу індексу Херфіндаля-Хіршмана засвідчують посилення концентрації експорту пшениці, що вказує на зростання залежності від обмеженого кола імпортерів. Особливо показовою є ситуація з ячменем, для якого у попередні періоди спостерігалася критично висока концентрація, зумовлена фактичною залежністю від одного домінуючого покупця, з подальшою різкою втратою цього ринку та необхідністю переорієнтації експортних потоків.

Ключовими напрямками відновлення реального вартісного експортного потенціалу визначено підвищення ефективності логістичних маршрутів з метою зниження транспортних витрат, диверсифікацію географічної структури експорту пшениці та ячменю із поверненням на традиційні ринки Близького Сходу та Африки, а також укладання довгострокових контрактів із стратегічними партнерами для мінімізації цінового дисконту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням аналітичної бази за рахунок включення олійних культур і продуктів їх переробки, застосуванням гравітаційних моделей міжнародної торгівлі для кількісної оцінки ефекту "цінового дисконту безпеки".

Література:

1. U.S. Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service. Ukraine: grain and feed annual 2025. URL: <https://fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-annual-4>.
2. Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine / V. Mamchur et al. *Ekonomika APK*. 2024. P. 33—46. URL: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33>.
3. Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience / O. Kotykova et al. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2025. Vol. 11, no. 4. P. 5—39. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01>
4. The war in Ukraine, agricultural trade and risks to global food security / T. Glauben et al. *Intereconomics*. 2022. Vol. 57, no. 3. P. 145—153. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-022-1052-7>.
5. General Secretariat of the Council of the European Union. Ukrainian grain exports explained. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/ukrainian-grain-exports-explained/>.
6. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. Ukraine agricultural sector

long-term projections. URL: <https://www.ers.usda.gov/>.

7. Livestock production losses in Ukraine: economic damages caused by the war / O. Kotykova et al. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2024. Vol. 10, no. 4. P. 74—100. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.04>.

8. Бутенко О. П., Кот О. В., Козуб В. О. Механізми управління валютними ризиками підприємств АПК України в умовах геополітичної нестабільності. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.5.59>.

9. Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine / A. M. Countryman et al. *Applied economic perspectives and policy*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1002/aep.13468>

10. Ahn S., Kim D., Steinbach S. The impact of the Russian invasion of Ukraine on grain and oilseed trade. *Agribusiness*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1002/agr.21794>

11. Rose A., Chen Z., Wei D. The economic impacts of Russia-Ukraine War export disruptions of grain commodities. *Applied economic perspectives and policy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1002/aep.13351>

12. War and food insecurity in Ukraine / I. Rudolfson et al. *World development*. 2024. Vol. 180. P. 106647. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106647>.

13. UN comtrade. UN Comtrade. URL: <https://comtradeplus.un.org/>

14. Bank W. Herfindahl-Hirschman market concentration index export. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0064725>

15. Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine / A. M. Countryman et al. *Applied economic perspectives and policy*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1002/aep.13468>.

16. Center for Strategic and International Studies. The Russia-Ukraine war and global food security: impacts four years later. URL: <https://www.csis.org/analysis/war-ukraine-and-global-food-security-impacts-four-years-later>.

References:

1. U.S. Department of Agriculture (2025), "Foreign Agricultural Service. Ukraine: grain and feed annual", available at: (Accessed 20 March 2026). <https://fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-annual-4>.

2. Mamchur, V. (2024), "Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine", *Ekonomika APK*, pp. 33—46. <https://doi.org/10.32317/ekon-apk/1.2025.33>.

3. Kotykova, O. (2025), "Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience", *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, Vol. 11, no. 4, pp. 5—39. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01>

4. Glauben, T. (2022), "The war in Ukraine, agricultural trade and risks to global food security", *Intereconomics*, Vol. 57, no. 3, pp. 145—153, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-022-1052-7> (Accessed 20 March 2026).

5. General Secretariat of the Council of the European Union (2025), "Ukrainian grain exports explained", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/ukrainian-grain-exports-explained/> (Accessed 20 March 2026).

6. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service (2026), "Ukraine agricultural sector long-term projections", available at: <https://www.ers.usda.gov/>. (Accessed 20 March 2026).

7. Kotykova, O. (2024), "Livestock production losses in Ukraine: economic damages caused by the war", *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, Vol. 10, no. 4, pp. 74—100. <https://doi.org/10.51599/are.2024-10.04.04>.

8. Butenkom O. P., Kotm O. V. and Kozubm V. O. (2025), "Mechanisms of foreign exchange risk management in Ukrainian agribusiness enterprises under geopolitical instability", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.59>.

9. Countryman, A. M. (2024), "Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine", *Applied economic perspectives and policy*. <https://doi.org/10.1002/aep.13468>

10. Ahn, S., Kim, D. and Steinbach, S. (2022), "The impact of the Russian invasion of Ukraine on grain and oilseed trade", *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.21794>

11. Rose, A., Chen, Z. and Wei, D. (2023), "The economic impacts of Russia-Ukraine War export disruptions of grain commodities", *Applied economic perspectives and policy*. <https://doi.org/10.1002/aep.13351>

12. Rudolfson I. (2024), "War and food insecurity in Ukraine", *World development*, Vol. 180. P. 106647. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106647>.

13. UN Comtrade (2026), available at: <https://comtradeplus.un.org/> (Accessed 20 March 2026).

14. World Bank (2026), "Herfindahl-Hirschman market concentration index export", available at: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0064725> (Accessed 20 March 2026).

15. Countryman, A. M. (2024), "Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine", *Applied economic perspectives and policy*. <https://doi.org/10.1002/aep.13468>.

16. Center for Strategic and International Studies (2026), "The Russia-Ukraine war and global food security: impacts four years later", available at: <https://www.csis.org/analysis/war-ukraine-and-global-food-security-impacts-four-years-later> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 338.43:004:339.13

О. В. Кирилюк,
 доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, доцент,
 доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.151

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ АГРОТРЕЙДИНГУ

O. Kyryliuk,
 PhD in Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Associate Professor,
 Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FORMING A DIGITAL ECOSYSTEM OF AGRICULTURAL TRADING

Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних засад формування цифрової екосистеми агротрейдингу в умовах цифрової трансформації економіки, євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення аграрного сектору України. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення, системного та структурного аналізу, а також метод наукової абстракції. На основі узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації економіки та екосистемних моделей організації економічної діяльності сформовано теоретичний базис дослідження цифрових екосистем агротрейдингу. Визначено особливості трансформації аграрних ринків під впливом цифрових технологій та розвитку мережових моделей взаємодії суб'єктів агротрейдингу. Обґрунтовано сутність поняття "цифрова екосистема агротрейдингу", яку запропоновано розглядати як інтегроване цифрове середовище взаємодії учасників аграрного ринку, що забезпечує координацію виробничих, логістичних, торговельних і фінансових процесів на основі використання цифрових платформ, інформаційних систем та аналітичних інструментів. Визначено ключові структурні елементи цифрової екосистеми агротрейдингу, до яких віднесено суб'єктів ринку, цифрову інфраструктуру, інформаційно-аналітичне та інституційне середовище. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням структурних моделей функціонування цифрових екосистем агротрейдингу та інструментів інтеграції цифрових платформ у систему управління аграрними ринками.

The article is devoted to substantiating the conceptual foundations for the formation of a digital ecosystem of agro-trading in the context of the digital transformation of the economy, European integration processes, and the post-war recovery of the agricultural sector of Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to develop new models for organizing agricultural trade capable of ensuring effective interaction among market participants, transparency of economic processes, and coordination of production, logistics, and trade operations within a unified digital environment. The purpose of the research is to generalize theoretical approaches to the study of digital transformation of the economy and ecosystem models of economic organization, to identify the features of the transformation of agricultural markets under the influence of digital technologies and network interaction models of agro-trading actors, and to substantiate the essence of the concept of the "digital ecosystem of agro-trading" as well as to determine its key structural elements. To achieve the research objectives, the methods of theoretical generalization, systemic and structural analysis, and scientific abstraction were used. The study forms the theoretical basis for the development of digital ecosystems in agro-trading through the synthesis of the theory of digital transformation of the economy, the ecosystem approach to economic systems development, and approaches to the integrated development of agricultural markets. As a result of the research, the concept of the

digital ecosystem of agro-trading is substantiated and interpreted as an integrated digital environment of interaction among agricultural market participants that ensures the coordination of production, logistics, trade, and financial processes through digital platforms, information systems, and analytical tools. The key structural elements of the digital ecosystem of agro-trading are identified, including market participants, digital infrastructure, the information-analytical environment, and the institutional framework regulating economic interaction. The results of the study can serve as a theoretical basis for further development of models for the functioning of digital ecosystems of agro-trading and for improving mechanisms of digital integration of agricultural markets. Prospects for further research are related to the development of structural models of digital agro-trading ecosystems and the identification of effective instruments for integrating digital platforms and innovative technologies into the management system of agricultural markets in the context of European integration and post-war economic recovery of Ukraine.

Ключові слова: цифрова екосистема, агротрейдинг, цифрова трансформація, аграрний ринок, цифрові платформи, інноваційна інфраструктура.

Key words: digital ecosystem, agro-trading, digital transformation, agricultural market, digital platforms, innovation infrastructure.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається зміна механізмів функціонування ринків, що супроводжується розвитком цифрових платформ, аналітичних систем та нових моделей взаємодії економічних суб'єктів. За цих обставин особливого значення набуває формування цифрових екосистем, які забезпечують інтеграцію учасників ринку, обмін даними та координацію економічних процесів у межах єдиного цифрового середовища.

Для України окреслена проблематика є особливо актуальною в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Порушення традиційних логістичних ланцюгів внаслідок воєнної агресії, необхідність адаптації аграрного сектору до нових торговельних умов та інтеграція до європейського економічного простору з новими для українського середовища критеріями посилюють потребу у цифровізації аграрних ринків. Тому важливим напрямом розвитку агротрейдингу стає формування цифрових екосистем, здатних забезпечити ефективну взаємодію між виробниками, трейдерами, логістичними операторами та іншими учасниками аграрного ринку за різноманітних, у тому числі несприятливих, зовнішніх умов.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні засади формування цифрових екосистем агротрейдингу ґрунтуються на екосистемному підході до розвитку економічного простору країн, який у сучасних умовах глобалізації та зростання економічної невизначеності набуває нового змісту під впливом процесів цифрової трансформації.

Питання цифрової трансформації економіки та її впливу на розвиток сучасних ринків досліджуються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, М. Портер [1] обґрунтував роль цифрових технологій у формуванні нових конкурентних переваг підприємств та трансформації галузевих структур ринку. Автор концепції "Індустрія 4.0" К. Шваб [2] у своїх наукових працях акцентує увагу на системних змінах економіки в умовах четвертої промислової революції, пов'язаних із розвитком цифрових технологій, платформ та даних як ключових ресурсів економічної діяльності. Варто відзначити і науковий доробок Д. Тапскотта [3], в якому цифрова економіка трактується як новий етап еволюції економічних систем, у межах якого цифрові платформи та інформаційні мережі стають основою взаємодії економічних суб'єктів.

Важливий внесок у розвиток екосистемного підходу зробили зарубіжні дослідники, які описують економічні системи як мережі взаємодії різних учасників ринку. Дж. Мур [4] одним із перших запропонував концепцію економічних екосистем, у межах якої підприємства функціонують не ізольовано, а у взаємодії з іншими суб'єктами, формуючи спільне середовище створення цінності. Подальший розвиток цієї ідеї отримали у працях Р. Аднера [5], який досліджував механізми формування екосистем створення вартості, а також у роботах М. Якобідеса та співавторів [6], де аналізуються структурні особливості екосистемних моделей організації економічної діяльності. Значний внесок у дослідження ролі цифрових платформ у формуванні економічних екосистем зробили М. Іансіті та Р. Левін [7], які розглядають цифрові платформи як ключову інфраструктуру сучасних економічних екосистем.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із проблемами розвитку аграрних ринків та трансформації аграрного сектору в умовах глобалізації та цифровізації. У працях Ф. Котлера [8], М. Крістофера [9] та інших дослідників значна увага приділяється ролі логістики, управління ланцюгами постачання та інтеграції різних елементів аграрного ринку. Численні дослідження у межах даної проблематики представлені також у працях вітчизняних науковців. Зокрема, А. Буяк [10], О. Галенко, А. Максименко [11], С. Петько [12], І. Струтинська [13], І. Якушко, О. Князева, В. Шевченко, О. Петренко, С. Осик [14] та інші досліджують вплив процесів цифровізації на трансформацію сільськогосподарського сектору, розвиток цифрових технологій в агробізнесі та зміну механізмів функціонування аграрних ринків. У їхніх працях підкреслюється роль цифрових платформ, інформаційних систем та аналітичних інструментів у координації діяльності учасників агоринку, а також важливість інтеграції виробництва, логістики та торгівлі у межах сучасних ланцюгів постачання.

Такі дослідження формують наукову основу для розуміння трансформації аграрних ринків під впливом цифрових технологій. До того ж сучасні умови розвитку економіки, зокрема воєнний стан, трансформація глобальних логістичних ланцюгів, необхідність післявоєнного відновлення економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів, суттєво підвищують значення стійкості та адап-

тивності економічних систем. За таких умов особливого значення набувають мережеві моделі організації економічної діяльності, засновані на інтеграції інформаційних потоків, цифрових платформ і координації взаємодії між різними суб'єктами ринку.

У цьому контексті формування цифрових екосистем агротрейдингу розглядаємо як один із перспективних напрямів трансформації аграрних ринків. Проте питання теоретичного обґрунтування формування таких екосистем як інтегрованої моделі організації аграрної торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки залишаються недостатньо вивченими. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних підходів до обґрунтування концептуальних засад формування дефініції "цифрова екосистема агротрейдингу".

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування цифрової екосистеми агротрейдингу в умовах цифрової трансформації економіки, євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення аграрного сектору України. Для досягнення поставленої мети у дослідженні передбачено узагальнення теоретичних підходів до дослідження цифрової трансформації економіки та екосистемних моделей організації економічної діяльності, визначення особливостей трансформації аграрних ринків під впливом цифрових технологій і розвитку мережевих моделей взаємодії суб'єктів агротрейдингу, а також обґрунтування сутності поняття "цифрова екосистема агротрейдингу" та визначення її ключових структурних елементів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З теоретико-методологічних позицій концепція розвитку соціально-економічних процесів передбачає визначення системи принципів, напрямів і завдань, реалізація яких забезпечує досягнення поставленої мети дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки особливого значення набуває формування нових моделей організації економічної взаємодії, що ґрунтуються на інтеграції суб'єктів ринку, цифрових технологій та інформаційних потоків.

Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати теоретичну основу дослід-



Рис. 1. Концептуальний базис формування цифрової екосистеми агротрейдингу

Джерело: сформовано автором.

ження цифрових екосистем агротрейдингу (рис. 1). Вона ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних теоретичних напрямів: теорії цифрової трансформації економіки, екосистемного підходу до розвитку економічних систем та теорії інтегрованого розвитку аграрних ринків.

Поєднання зазначених теоретичних підходів формує концептуальне підґрунтя дослідження цифрової екосистеми агротрейдингу як інтегрованої моделі організації аграрної торгівлі, що забезпечує ефективну та водночас просту взаємодію суб'єктів ринку в умовах цифровізації економіки. Такі екосистеми забезпечують функціонування виробників сільськогосподарської продукції, трейдерів, логістичних операторів, фінансових установ, аналітичних сервісів та державних регуляторів у межах єдиного цифрового середовища. Їх спільна діяльність сприяє підвищенню ефектив-

ності аграрної торгівлі, прозорості економічних процесів, оптимізації логістичних ланцюгів та зниженню транзакційних витрат. Світовий досвід розвитку аграрних ринків свідчить про посилення інтеграційних процесів і формування мережових моделей взаємодії між економічними суб'єктами. У сучасній економіці такі моделі дедалі частіше реалізуються у формі цифрових екосистем, які поєднують економічні, технологічні та інституційні елементи в межах єдиного середовища взаємодії.

Синтез розглянутих теоретичних підходів дозволяє сформулювати авторське бачення сутності цифрової екосистеми агротрейдингу. Під цифровою екосистемою агротрейдингу пропонується розуміти інтегроване цифрове середовище взаємодії суб'єктів аграрного ринку, у межах якого забезпечується координація процесів виробництва, логістики, торгівлі та фінансового забезпечення на основі використання

цифрових платформ, інформаційних систем та аналітичних інструментів.

Функціонування такої екосистеми ґрунтується на мережевій взаємодії учасників агропродовольчого ринку, об'єднаних спільною цифровою інфраструктурою, що забезпечує обмін даними, підвищення прозорості економічних операцій, оптимізацію логістичних процесів та зниження транзакційних витрат. В умовах цифрової трансформації економіки формування цифрових екосистем агротрейдингу сприяє підвищенню ефективності функціонування аграрних ринків, посиленню їх інтегрованості та адаптивності до змін глобального економічного середовища.

Обґрунтування сутності цифрової екосистеми агротрейдингу ґрунтується на положеннях екосистемного підходу, відповідно до якого економічна цінність формується у процесі взаємодії різних учасників ринку в межах єдиного середовища співпраці. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом інтеграції інформаційних потоків та координації економічних процесів між суб'єктами агропродовольчого ринку, що сприяє підвищенню прозорості операцій, ефективності управління ланцюгами постачання та зниженню транзакційних витрат.

З огляду на це цифрова екосистема агротрейдингу має складну багаторівневу структуру, що включає декілька взаємопов'язаних елементів [16]. До ключових структурних елементів такої екосистеми доцільно віднести:

- суб'єктів аграрного ринку, зокрема виробників сільськогосподарської продукції, трейдерів, логістичних операторів, фінансові установи та інші організації, що беруть участь у процесах аграрної торгівлі;

- цифрову інфраструктуру, яка забезпечує функціонування цифрових платформ, інформаційних систем та каналів обміну даними;

- інформаційно-аналітичне середовище, що включає системи обробки даних, аналітичні сервіси та цифрові інструменти підтримки управлінських рішень;

- інституційне середовище, яке визначає нормативно-правові умови функціонування аграрних ринків та регулювання цифрової взаємодії між учасниками екосистеми.

Взаємодія зазначених елементів забезпечує формування єдиного цифрового простору агротрейдингу, у межах якого відбувається інтеграція економічних процесів та підвищується ефективність функціонування аграрних ринків.

У контексті формування цифрових екосистем агротрейдингу концептуальні засади по-

винні ґрунтуватися на сукупності принципів, що визначають логіку функціонування інтегрованого цифрового середовища аграрного ринку. До ключових принципів формування цифрової екосистеми агротрейдингу доцільно віднести принцип цифрової інтеграції учасників ринку, принцип мережевої взаємодії економічних суб'єктів, принцип відкритості та прозорості інформаційних потоків, а також принцип координації економічних процесів у межах єдиного цифрового середовища. Реалізація зазначених принципів забезпечує узгодженість діяльності різних учасників аграрного ринку та сприяє формуванню ефективної системи взаємодії між ними.

Визначені принципи зумовлюють основні напрями формування цифрових екосистем агротрейдингу. До таких напрямів належать розвиток цифрових платформ аграрної торгівлі, інтеграція виробничих, логістичних і торговельних процесів, формування єдиної інформаційно-аналітичної інфраструктури аграрного ринку, а також створення умов для ефективного обміну даними між суб'єктами агропродовольчого сектору. Реалізація цих напрямів сприяє підвищенню ефективності функціонування аграрних ринків, розвитку цифрових сервісів аграрної торгівлі та формуванню нових механізмів економічної координації.

Відповідно до окреслених напрямів визначаються ключові завдання формування цифрової екосистеми агротрейдингу. Серед них особливого значення набувають забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів аграрного ринку, підвищення прозорості торговельних операцій, оптимізація логістичних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, зниження транзакційних витрат у процесі аграрної торгівлі, а також створення цифрових механізмів координації економічної діяльності у межах агропродовольчого ринку.

Особливої актуальності обґрунтування концепту формування цифрових екосистем агротрейдингу набуває для України в умовах воєнного стану, трансформації логістичних ланцюгів та необхідності післявоєнного відновлення економіки. Порушення традиційних маршрутів постачання, зміна структури зовнішньої торгівлі та потреба швидкої адаптації аграрного сектору до нових умов функціонування актуалізують впровадження цифрових інструментів координації аграрних ринків. Водночас євроінтеграційний курс України, що передбачає гармонізацію регуляторної політики, адаптацію до стандартів Європейського Союзу та

інтеграцію до європейського економічного простору, формує нові вимоги до організації аграрної торгівлі, зокрема щодо прозорості ринкових процесів, розвитку систем відстеження продукції та використання цифрових платформ управління логістикою й торгівлею. За таких умов цифрові екосистеми агротрейдингу постають сучасною моделлю організації аграрних ринків, що базується на інтеграції економічних суб'єктів, цифрових платформ і інформаційних потоків, сприяючи підвищенню ефективності аграрної торгівлі, посиленню конкурентоспроможності аграрного сектору та формуванню передумов для його сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати концептуальні засади формування цифрової екосистеми агротрейдингу як інтегрованої моделі організації аграрної торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнення наукових підходів до дослідження цифрової трансформації економіки, екосистемних моделей організації економічної діяльності та інтегрованого розвитку аграрних ринків дало змогу сформулювати теоретичне підґрунтя дослідження цифрових екосистем агротрейдингу. У межах дослідження нами було запропоновано авторське трактування дефініції "цифрова екосистема агротрейдингу", яке розглядається як інтегроване цифрове середовище взаємодії суб'єктів аграрного ринку, що забезпечує координацію виробничих, логістичних, торговельних і фінансових процесів на основі використання цифрових платформ, інформаційних систем та аналітичних інструментів.

Формування цифрових екосистем агротрейдингу відбувається на основі поєднання економічних, технологічних та інституційних елементів, взаємодія яких забезпечує інтеграцію учасників аграрного ринку у межах єдиного цифрового середовища. У такій системі важливу роль відіграє узгоджене функціонування її ключових структурних компонентів, до яких належать суб'єкти аграрного ринку, цифрова інфраструктура, інформаційно-аналітичне середовище та інституційні механізми регулювання економічної взаємодії. Саме взаємодія цих елементів створює передумови для більш ефективної організації аграрної торгівлі, сприяє оптимізації логістичних ланцюгів постачання, зниженню транзакційних витрат та підвищен-

ню прозорості економічних процесів на аграрних ринках.

Водночас важливою основою становлення цифрових екосистем агротрейдингу виступає розвиток інноваційної інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію наукових розробок, підприємницьких ініціатив та цифрових технологій у практику функціонування аграрного сектору. Інноваційні, наукові та технологічні парки, індустріальні центри, а також малі інноваційні компанії формують середовище генерації та впровадження нових технологічних рішень. Їх діяльність сприяє розвитку цифрових платформ, удосконаленню управління ланцюгами постачання аграрної продукції та формуванню нових моделей взаємодії між учасниками аграрного ринку.

Таким чином, розвиток інноваційної інфраструктури створює інституційне та технологічне підґрунтя для становлення цифрових екосистем агротрейдингу, що здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та його інтеграцію у глобальні цифрові економічні процеси.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів функціонування цифрових екосистем агротрейдингу, розроблення структурних моделей їх організації та визначення ефективних інструментів інтеграції цифрових платформ і інноваційних технологій у систему управління аграрними ринками в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Porter M. E. Strategy and the Internet. Harvard Business Review. 2001. Vol. 79 (3). P. 62—78.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 2016.
3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1996. 342 p.
4. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. 1993. Vol. 71 (3). P. 75—86.
5. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management. 2017. Vol. 43 (1). P. 39—58.
6. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39 (8). P. 2255—2276.
7. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. Harvard Business Review. 2004. Vol. 82 (3). P. 68—78.

8. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 714 p.

9. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 328 p.

10. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6 (17). С. 50—62. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.6.5.

11. Галенко О., Максименко А. Драйвери та тенденції цифрової трансформації світової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 183—187. DOI: 10.32782/dees.8-31.

12. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-55.

13. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур: дис. ... докт. економ. наук: 08.00.04. Тернопільський нац. техн. унт імені І. Пулюя. Тернопіль-Запоріжжя. 2020. 487 с.

14. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (28). С. 75—82. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82.

15. Князева О., Шевченко В., Петренко О., Осик С. (2025). Формування механізму цифровізації та екосистемного моделювання підприємств апк в умовах циркулярної економіки майбутнього. Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences № 344 (4). С. 607—616. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-86.

16. Яценко О., Андрющенко А., Осадчук В., Кирилюк О. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Modeling the development of the economic systems. 2025. № (4). С. 407—418. DOI: 10.31891/mdes/2025-18-52.

References:

1. Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, vol. 79, pp. 62—78.

2. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

3. Tapscott, D. (1996), The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, New York, USA.

4. Moore, J. F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", Harvard Business Review, vol. 71, pp. 75-86.

5. Adner, R. (2017), "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", Journal of Management, vol. 43, pp. 39—58.

6. Jacobides, M. G., Cennamo, C. and Gawer, A. (2018), "Towards a Theory of Ecosystems", Strategic Management Journal, vol. 39, pp. 2255—2276.

7. Iansiti, M. and Levien, R. (2004), "Strategy as Ecology", Harvard Business Review, vol. 82, pp. 68—78.

8. Kotler, P. and Keller, K. L. (2016), Marketing Management, Pearson Education, Harlow, United Kingdom.

9. Christopher, M. (2016), Logistics and Supply Chain Management, Pearson Education, Harlow, United Kingdom.

10. Buiak, L. A. (2023), "Modern trends and main theoretical approaches to the digital transformation of agribusiness", Journal of Strategic Economic Studies, vol. 17, pp. 50—62. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5>.

11. Halenko, O. and Maksymenko, A. (2023), "Drivers and trends of the digital transformation of the global economy", Digital Economy and Economic Security, vol. 8, pp. 183—187. <https://doi.org/10.32782/dees.8-31>.

12. Petko, S. (2023), "Theoretical foundations of digital transformation of business entities", Economy and Society, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>.

13. Strutynska, I. V. (2020), Digital transformation as an imperative of innovative development of business structures, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.

14. Yakushko, I. (2022), "Essence and features of digital transformation", Problems and Prospects of Economics and Management, vol. 28, pp. 75—82. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82).

15. Kniazieva, O., Shevchenko, V., Petrenko, O. and Osyk, S. (2025), "Formation of the mechanism of digitalization and ecosystem modeling of agro-industrial enterprises in the conditions of the circular economy of the future", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 344, pp. 607—616. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-86>.

16. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V. and Kyrlyuk, O. (2025), "Architecture of the innovation ecosystem of agro-trading in the context of digitalization", Modeling the Development of Economic Systems, vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26

Прорецензовано / Revised: 23.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

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: 10.32702/2306-6792.2026.7.158

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО УБЕЗПЕЧЕННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Y. Biliak,

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

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FORMATION OF FINANCIAL SECURITY MECHANISMS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування механізмів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки в умовах зростання фінансових ризиків, економічної нестабільності та загострення економічних конфліктів. Обґрунтовано, що забезпечення належного рівня фінансової безпеки аграрних підприємств потребує формування ефективної системи фінансового забезпечення, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати фінансові загрози, мінімізувати їх негативний вплив та забезпечити стабільність функціонування суб'єктів господарювання. Визначено, що фінансове забезпечення виступає важливим елементом системи управління фінансовою безпекою, оскільки поєднує комплекс управлінських, фінансових та організаційно-економічних інструментів, спрямованих на зниження рівня фінансових небезпек і підвищення стійкості господарської діяльності.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність виокремлення трьох основних механізмів фінансового забезпечення аграрних суб'єктів господарювання: одноосібного, інтеграційного та преференційного. Встановлено, що одноосібний механізм фінансового забезпечення ґрунтується на використанні власних фінансових ресурсів суб'єкта господарювання або залученні зовнішнього фінансування за його самостійним рішенням, коли підприємство бере на себе всі фінансові ризики та самостійно врегульовує економічні конфлікти, що виникають у процесі господарської діяльності. Інтеграційний механізм передбачає кооперацію та об'єднання зусиль, матеріальних і фінансових ресурсів двох або більше суб'єктів господарювання, які мають спільні економічні інтереси та можуть ефективно доповнювати один одного для досягнення спільної мети. Преференційний механізм реалізується із залученням державної або муніципальної підтримки у вигляді субсидій, дотацій, податкових пільг, програм фінансового стимулювання та інших інструментів підтримки аграрного виробництва.

Доведено, що зазначені механізми фінансового забезпечення відрізняються за своєю сутністю, цілями, завданнями, використовуваними ресурсами, методами та інструментами реалізації, що дозволяє застосовувати їх залежно від особливостей функціонування суб'єктів господарювання, рівня фінансових ризиків, масштабів діяльності та специфіки економічного середовища. Застосування різних механізмів фінансового забезпечення створює передумови для підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств, зміцнення їх платоспроможності, зниження конфліктогенності економічного середовища та формування більш ефективної системи управління фінансовою безпекою в аграрному секторі економіки. Отримані результати можуть бути використані при розробленні стратегій фінансового розвитку аграрних підприємств, удосконаленні інструментів державної підтримки аграрного сектору, а також у подальших наукових дослідженнях проблем фінансової безпеки та фінансового забезпечення суб'єктів господарювання.

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of financial security mechanisms for economic entities in the agricultural sector in conditions of growing financial risks, economic instability, and intensifying economic conflicts. It is argued that ensuring an adequate level of financial security for agricultural enterprises requires the formation of an effective financial security system that allows for the timely identification of financial threats, minimizes their negative impact, and ensures the stability of economic entities. It is determined that financial security is an important element of the financial security management system, as it combines a set of managerial, financial, and organizational and economic tools aimed at reducing the level of financial risks and increasing the stability of economic activity.

The study substantiates the feasibility of distinguishing three main mechanisms of financial security for agricultural entities: individual, integration, and preferential. It has been established that the individual mechanism of financial security is based on the use of the entity's own financial resources or the attraction of external financing at its own discretion, when the enterprise assumes all financial risks and independently resolves economic conflicts arising in the course of economic activity. The integration mechanism involves cooperation and the pooling of efforts, material and financial resources of two or more economic entities that have common economic interests and can effectively complement each other to achieve a common goal. The preferential mechanism is implemented with the involvement of state or municipal support in the form of subsidies, grants, tax breaks, financial incentive programs, and other instruments to support agricultural production.

It has been proven that these financial security mechanisms differ in their essence, goals, objectives, resources used, methods, and implementation tools, which allows them to be applied depending on the characteristics of business entities, the level of financial risks, the scale of activities, and the specifics of the economic environment. The use of various financial security mechanisms creates the conditions for increasing the financial stability of agricultural enterprises, strengthening their solvency, reducing the conflict potential of the economic environment, and forming a more effective financial security management system in the agricultural sector of the economy. The results obtained can be used in developing strategies for the financial development of agricultural enterprises, improving instruments of state support for the agricultural sector, and in further scientific research on the problems of financial security and financial security of economic entities.

Ключові слова: механізми фінансового забезпечення, конфлікти в аграрному секторі, фінансова безпека, фінансове забезпечення, фінансові небезпеки, конфлікти конкурентного типу, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики.

Key words: financial security mechanisms, conflicts in the agricultural sector, financial security, financial protection, competitive conflicts, economic conflicts of interest, financial risks.

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

Фінансова безпека аграрного сектору по суті є системою фінансового захисту життєво-необхідних інтересів галузі шляхом відтворення необхідного рівня фінансових ресурсів і мінімізації фінансових загроз. Вона забезпечує ефективне управління суб'єктами господарювання в умовах ризику шляхом застосування фінансових важелів та інструментів для вдосконалення економічних відносин у межах дії механізму фінансового забезпечення. Тому для досягнення необхідного рівня фінансової безпеки потрібно задіяти цей спеціальний механізм фінансового забезпечення.

Сучасні умови діяльності суб'єктів підприємства аграрного сектору України зазнають значних і досить швидких змін. Нестабільність зовнішньоекономічного середовища зумовлює

непередбачуваність результатів діяльності та фінансового стану суб'єктів підприємства, що, у свою чергу, створює їхню вразливість до негативних зовнішніх і внутрішніх факторів. Забезпечення фінансової безпеки є одним із найважливіших задач управління. Водночас розуміння механізму її досягнення не є чітко визначеним. Актуальність обраної теми посилюється також зростанням фінансових ризиків, поглибленням економічних конфліктів і посиленням турбулентності економічного середовища, що потребує формування ефективних механізмів фінансового забезпечення для забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато сучасних науковців присвятили значну кількість праць виявленню сутності механізму фінансової безпеки та його ролі в

структурі економічного механізму. Це дозволило сформувати теоретичне підґрунтя для обраної теми дослідження. Серед найбільш впливових науковців виділяються А. Абдрахманова, Т. Андрейків, Н. Бакеренко, О. Барановський, Н. Вдовенко, А. Волинець, В. Гаєць, В. Гапоненко, А. Голобородько, І. Горобінська, К. Горячева, В. Данилишин, Д. Дмитренко, Н. Дудченко, М. Єрмошенко, З. Живко, М. Житар, О. Зінченко, О. Камушков, О. Ковбаса, С. Короленко, Р. Короленко, М. Круглова, С. Легомінова, О. Мазний, Д. Максимів, С. Мочерний, О. Підхонний, А. Піхоцький, А. Полторак, О. Пономаренко, В. Похилук, О. Сватулюк, А. Семенов, В. Ткач, О. Федірець, І. Хоменко, А. Худолій, О. Шевченко. М. Ястремська тощо. Незважаючи на значні напрацювання учених питання щодо сутності та особливостей функціонування саме механізму фінансової безпеки залишаються недостатньо розкритими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних засад та обґрунтування механізмів фінансового забезпечення в аграрному секторі економіки, спрямованих на підвищення рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах зростання фінансових ризиків та економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "механізм" має досить багато значень. Початково його використовували для позначення сукупності елементів або складових, які пов'язані між собою та забезпечують через свою взаємодію певні впливи чи перетворення стосовно об'єкту щодо якого застосовуються. Окремі складові в межах механізму формують певну цілісність, а їх взаємодія спрямована на виконання однієї, спільної конкретної задачі. Звичайно, початково поняття використовувалося в механіці та інженерії, однак згодом термін був запозичений економічними науками, де доволі чітко та ємно дозволив пояснити злагоджену роботу економічних методів та інструментів завдяки якій досягалися певні управлінські, комерційні, регуляторні та інші ефекти. В економічних науках механізм розглядається як система взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування, управління та регулювання економічних процесів. Він шукає способи і засоби досягнення цілей через взаємодію суб'єктів економіки, використання ресурсів, впровадження стимулів і застосування регулюючих інструментів.

В ході дослідження були виділені основні підходи до розуміння механізму в економічних науках:

1. Системний підхід: механізм розглядається як частина економічної системи, що забезпечує взаємодію її елементів: виробництво, розподіл, обмін, споживання (ринковий механізм регулює економічні процеси через попит, пропозицію та ціноутворення);

2. Функціональний підхід: механізм виконує конкретні функції, такі як регулювання, стимулювання, розподіл і контроль економічних процесів (механізм державного регулювання економіки виконує функцію стабілізації ринку через податкову політику, монетарну політику тощо);

3. Інструментальний підхід: механізм трактується як набір інструментів, які використовуються для досягнення економічних цілей (податки, субсидії, тарифи, ліцензування, квоти тощо);

4. Динамічний підхід: механізм розглядається як динамічна система, яка адаптується до змін у зовнішньому середовищі (технології, економічні кризи, соціальні зміни).

В наукових дослідженнях механізм є ключовим концептом, що відображає способи організації та регулювання економічної діяльності. Його вивчення дозволяє зрозуміти закономірності функціонування економіки, знайти шляхи для вирішення економічних проблем і розробити ефективні інструменти управління.

Співвідношення фінансових, організаційних та економічних явищ і процесів дає підстави стверджувати, що фінансовий механізм за своєю суттю є частиною економічного або організаційно-економічного механізму. Тому вивчення першого необхідно здійснювати у нерозривному зв'язку з останніми.

Так, згідно поглядів С. Мочерного [1] економічний механізм являє собою цілісну систему або спосіб, які визначають порядок певного виду діяльності. З іншої точки зору на сутність механізму дивляться О. Барановський [2], М. Єрмошенко [3], В. Гаєць [4], хоча їхні погляди здебільшого схожі між собою. Науковці розуміють механізм як своєрідну принципову схему практичного використання важелів та методів впливу, спрямованих на регулювання тих чи інших процесів або об'єктів у системі управління на всіх рівнях її функціонування. На відміну від інших дослідників, Б. Данилишин визначає механізм як комплексну систему різновекторних зв'язків між економічними феноменами, акцентуючи увагу на взаємодії їх протилежних аспектів, а також на взаємо-

зв'язках складових елементів та цілих підсистем [5].

О. Сватюк вважає, що механізм управління представляє собою інтегровану систему, яка включає мету, завдання, функції й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих цілей (результатів) [6]. Як "сукупність засобів і методів управління, реалізація яких визначає можливість цілеспрямованого руху системи" трактує механізм А. Гапоненко [7]. Подібно до такого уявлення, проте більш широко, розглядають механізм В. Пономаренко, О. Ястремська [8—9] — як систему управління, що координує інтереси і забезпечує соціально-економічний розвиток підприємства. Як певну сукупність взаємопов'язаних елементів механізм розглядають О. Зінченко, С. Короленко, Р. Короленко [10], Н. Дудченко [11].

Натомість М. Круглова вважає, що механізм — це свого роду сукупність економічних, мотиваційних, організаційних та правових засобів, що координують діяльність суб'єктів господарювання та узгоджують їхні інтереси [12]. Більш широко розглядає дефініцію й Н. Бакеренко [13] та інші.

Якщо узагальнити результати вивчення літературних джерел щодо трактувань поняття "механізм", "економічний механізм", "фінансовий механізм", "організаційний механізм" і пов'язані з ними, то можна дійти висновку, що здебільшого уявлення вчених зводяться до трьох основних груп поглядів:

1) трактування, що відштовхуються від розуміння механізму як феномену з семантичним ядром у вигляді якогось емпіричного об'єкту — системи, комплексу тощо;

2) трактування, які передбачають приєднання або поєднання різних за своєю суттю і природою об'єктів — методів, інструментів, засобів, способів, процесів, явищ тощо;

3) трактування, засновані на узагальненні властивостей, функцій чи характеристик, що дають змогу описати і зрозуміти об'єкт, а також відносин, які складаються у процесі впливу, управління, регулювання тощо.

Як уже згадувалося, фінансовий механізм є складовою частиною економічного механізму та представляє собою сукупність методів, інструментів, важелів і заходів, які забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами для досягнення економічних цілей підприємства, організації або держави. Існує велика кількість визначень терміну "фінансовий механізм", що обумовлено різноманітністю підходів до його трактування, які пов'язані зі

складністю структури, функцій та ролі цього поняття в економічній системі. Зміст фінансового механізму характеризують такі видатні вчені, як В. Аранчій [14], В. Базилевич, А. Баластрик [15], О. Василюк [16], О. Волкова [17], Ю. Воробйова [18], М. Грідчина [19], Н. Заєць [20], О. Кириленко [21], О. Ковалюк [22], С. Ковальчук [23], Ю. Марчук [24], П. Нікольський [25], В. Опарін [26], А. Поддєрьогін [27], О. Романенко [28], С. Юрій [29] та інші.

По результатах вивчення і узагальнення літературних джерел можна стверджувати, що подібно до тлумачення поняття економічного механізму, фінансовий механізм розглядається як:

1) певна система, що забезпечує фінансову діяльність та фінансове убезпечення суб'єкта господарювання;

2) сукупність методів та інструментів фінансування, використання яких дозволяє утворити основу для фінансового убезпечення та фінансування діяльності й капіталу;

3) взаємовідносини між суб'єктами господарювання, фінансовими установами, державою та іншими агентами у процесі реалізації яких відбувається обіг фінансових ресурсів та потоків.

До механізму управління фінансовою безпекою належать:

— економічні закони, цілі й завдання управління, функції, організаційна структура, принципи, методи, кадровий склад, технічні засоби та управлінські технології, а також критерії оцінки ефективності управління;

— комплекс фінансових інтересів;

— мета, критерії її досягнення, чинники та інструменти управління, ресурси підприємства (компонентний підхід), сукупність локальних механізмів (структурний підхід);

— суб'єкти, об'єкти, ризики і загрози;

— система взаємозв'язків між елементами управління фінансовою безпекою підприємства "система — процес", "фактор — відгук", "ресурс — суб'єкт споживання", "ціле — частина");

— комплекс фінансових інтересів підприємства, сукупність потенційних загроз, функцій, принципів та інструментів управління, організаційної структури і культури, методів та засобів управління, а також показників оцінки рівня фінансової безпеки;

— види фінансових взаємовідносин між підприємницьким суб'єктом та іншими учасниками.

Зазвичай, фінансовий механізм складається з загальних та спеціальних елементів. До загальних відносяться методи, важелі та інстру-

менти, застосування яких спрямоване на управління певною сферою або видом діяльності. Спеціальні елементи механізму визначаються специфікою сфери управління та особливостями постановки цілей у процесі управління. Згідно з думкою Е. П. Картузова [30], механізм управління фінансовою безпекою підприємства включає: комплекс фінансових інтересів підприємства, принципи, функції та методи управління, управлінський персонал, організаційну структуру, технічні засоби й управлінські технології, фінансові інструменти, а також критерії оцінки рівня фінансової безпеки. У цьому контексті механізм управління розглядається як поєднання процесу управління та системи управління.

Залежно від типів фінансових відносин між суб'єктом підприємництва та іншими учасниками економічного середовища, у складі механізму виділяють функціональні складові. При цьому враховуються умови середовища, ринки, на яких здійснюються взаємодії, а також правове поле, у межах якого відбуваються відносини з контрагентами, партнерами, державними установами та громадськими організаціями у контексті бізнес-комунікацій тощо.

Як витікає із вищевикладеного фінансовий механізм фінансової безпеки підприємства є доволі складним та багатшаровим феноменом, тому структуру його організації доцільно формувати за ієрархічним принципом. Ієрархічні взаємозв'язки між елементами механізму найзручніше визначити, якщо додатково структурувати його за формами забезпечення, такими як забезпечення прибутковості, збереження існуючого капіталу або формування додаткових потоків фінансових ресурсів.

В науковій літературі поширена думка, що до форм забезпечення механізму фінансового убезпечення суб'єкта підприємництва належать: організаційно-методичне забезпечення; нормативно-правове забезпечення; інформаційне забезпечення; технічне забезпечення; кадрове забезпечення; фінансове забезпечення.

Функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства реалізується шляхом здійснення різноманітних дій над її об'єктами, зокрема щодо аналізу, моніторингу, планування, моделювання, прогнозування тощо.

За аналізом літературних даних з'ясовано, що істотних розбіжностей у структурі суб'єктів фінансового механізму фінансової безпеки та структурі суб'єкта підприємництва не виявлено. На думку Е. П. Картузова [30] до суб'єктів

фінансової безпеки підприємства відносяться власники засобів виробництва, керівний склад та персонал підприємства, незалежні від займаних посад і виконаних функцій. За своєю суттю вони є суб'єктами внутрішнього середовища.

І. В. Демченко у складі суб'єктів механізму фінансової безпеки підприємства виокремлює зовнішнє і внутрішнє коло [31]. До зовнішнього кола він відносить державу, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, постачальників, покупців та конкурентів; тоді як внутрішнє коло формують засновники підприємства та його структурні підрозділи. У свою чергу, О. Ю. Амосов [32] акцентує увагу на ключовій ролі суб'єктів зовнішнього середовища, які справляють істотний вплив на рівень фінансової безпеки підприємства, зокрема держави в особі спеціалізованих органів, контрагентів, а також суб'єктів загальної та спеціальної інфраструктури.

Методи управління виступають невід'ємним елементом механізму забезпечення фінансової безпеки, оскільки саме вони активізують використання відповідних інструментів і важелів та створюють умови для практичного втілення ухвалених управлінських рішень. На думку Е. П. Картузова [30] методами щодо досягнення фінансової безпеки органічно поєднують інструменти реалізації фінансової діяльності та фінансові технології управління.

Науковці до складу фінансових методів включають: управління витратами, прибутком, капіталом; фінансове планування; фінансовий аналіз; фінансове регулювання; фінансовий облік; страхування тощо. Водночас Ю. Лаврова трактує важелі фінансової безпеки як сукупність мотиваційних інструментів, що поєднують систему заохочень менеджерів за прийняття результативних управлінських рішень із механізмами відповідальності у разі виникнення негативних фінансових наслідків, а також як цілісний внутрішній управлінський механізм підприємства, сформований на основі його власних фінансових поглядів [33].

Також окрема група науковців до складу фінансових інструментів фінансової безпеки підприємства, які формують його фінансові відносини, відносить: платіжні інструменти (платіжні засоби, доручення, акредитиви тощо), кредитні інструменти (угоди про кредитування, облігації та інші запозичення), інвестиційні інструменти (акції, паї, інші корпоративні права), депозитні інструменти (депозитні сертифікати), інструменти страхування (страхові угоди, резервні фонди) тощо.

До складових механізму фінансового забезпечення суб'єктів господарювання відносять бюджетну, валютну, банківську, грошово-кредитну, інвестиційну, фондову та страхову.

Бюджетна складова фінансової безпеки суб'єкта господарювання забезпечує стабільність і прозорість фінансових відносин із бюджетною системою, включаючи сплату податків і зборів, отримання бюджетного фінансування або кредитів та виконання зобов'язань перед державою у фінансовій сфері.

Грошово-кредитна безпека суб'єкта господарювання включає сферу відносин, пов'язану зі здійсненням грошових розрахунків, отриманням і обслуговуванням кредитних ресурсів, управлінням ліквідністю та забезпеченням фінансової стійкості в умовах впливу ризиків. Загалом ця складова спрямована на підтримку стабільності фінансових потоків та ефективності управління грошовими ресурсами.

Валютна безпека суб'єкта господарювання повинна забезпечуватися під час купівлі-продажу валюти (забезпечення стабільності при здійсненні валютних операцій), при отриманні кредитів в іноземній валюті (мінімізація валютних ризиків при залученні позик в іноземній валюті), під час здійснення розрахунків із закордонними споживачами або постачальниками в іноземній валюті (забезпечення захищеності та ефективності фінансових операцій з міжнародними партнерами), при управлінні валютними ризиками (використання інструментів хеджування для зниження впливу коливання валютних курсів).

Банківська складова фінансової безпеки суб'єкта господарювання залежить від багатьох факторів, які можна умовно поділити на внутрішні (що залежать від самого суб'єкта господарювання) та зовнішні (що формуються в результаті впливу економічного, політичного, правового та соціального середовища).

Інвестиційна складова фінансової безпеки суб'єкта господарювання охоплює аспекти, пов'язані з формуванням, використанням і захистом інвестиційних ресурсів, а також управлінням інвестиційними ризиками.

До основних аспектів страхової складової фінансової безпеки належать такі ключові напрями, які забезпечують ефективне управління ризиками та захист фінансових інтересів суб'єкта господарювання: визначення та оцінка ризиків, використання страхових інструментів, управління страховими договорами, формування стратегій самострахування, вибір страхових партнерів та інтеграція в загальну фінансову стратегію тощо.

Фондова безпека суб'єкта господарювання включає сферу взаємовідносин підприємства в процесі роботи з фондовими інструментами (акціями, облігаціями, похідними фінансовими інструментами, інвестиційними фондами тощо) та участі у фондових ринках. Фондова складова спрямована на забезпечення стабільності, захисту капіталу та ефективності фінансової діяльності на ринку цінних паперів.

Таким чином, у широкому розумінні механізм фінансової безпеки суб'єкта підприємництва демонструє собою систему елементів, методів, інструментів і засобів, спрямованих на забезпечення стабільного захисту його фінансових інтересів.

У вузькому значенні це система фінансових методів, інструментів і засобів, призначених для досягнення такого фінансового стану суб'єкта підприємництва, яка гарантує стійкість до небезпеки і також до внутрішніх і зовнішніх загроз. Ширше трактування розглядає цей механізм як системне утворення, об'єктивно суб'єкта підприємницької діяльності та формування в процесі його функціонування. Механізм фінансової безпеки виступає суб'єктивно-об'єктивним системним утворенням, яке також забезпечує стійкість функціонування суб'єкта господарювання шляхом використання внутрішніх законів.

Незважаючи на широке висвітлення у науковій літературі питання формування та дієвого функціонування механізму фінансового забезпечення суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки потребує подальшого розвитку щодо визначення його різновидів, встановлення та розвитку методів й інструментів, етапності процесу реалізації, використання засобів і ресурсів.

У процесі дослідження встановлено, що у сучасному аграрному секторі економіки України доцільно вирізняти й реалізовувати три базові механізми фінансового забезпечення суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки:

— одноосібний, що засновується на використанні власних фінансових ресурсів суб'єкта або залученні зовнішнього фінансування за самостійним рішенням такого суб'єкта, коли він бере на себе всі фінансові ризики та самотужки вирішує економічні конфлікти, які супроводжують його господарську діяльність;

— інтеграційний — на основі кооперації та об'єднання зусиль, засобів, матеріальних і фінансових ресурсів двох або більше суб'єктів

господарювання, що мають спільні інтереси і можуть ефективно доповнювати один одного для досягнення спільної мети;

— преференційний — із залученням допомоги та підтримки з боку держави або територіальних громад у вигляді субсидій, дотацій, різноманітних пільг та інших форм підтримки.

Усі вказані механізми вирізняються за своєю сутністю, цілями і задачами, використовуваними засобами й ресурсами, процесом, методами й інструментами реалізації, що наочно представлено у табл. 1.

Одноосібний механізм передбачає реалізацію аграрним суб'єктом господарювання власної політики фінансового забезпечення за рахунок використання внутрішніх або приналежних йому власних фінансових ресурсів, а також через залучення зовнішнього фінансування, коли суб'єкт господарювання бере на себе повною мірою усі пов'язані з цим ризики.

Ключова мета застосування одноосібного механізму — підвищення автономії в управлінні власною фінансовою безпекою. Основні завдання, які потрібно вирішити для досягнення

Таблиця 1. Диференціація механізмів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки

Характеристики	Назва механізму		
	Одноосібний	Інтеграційний	Преференційний
Сутність	Реалізація власної політики фінансового забезпечення за рахунок власних або залучених ресурсів з прийняттям ризиків	Кооперування між кількома суб'єктами для досягнення спільної мети забезпечення	Утворення умов фінансового забезпечення на основі прямої і непрямой підтримки з боку держави та місцевих громад
Мета	Підвищення автономії в управлінні власною фінансовою безпекою	Підвищення рівня фінансової безпеки аграрних суб'єктів господарювання через кооперацію	Створення ефективних зовнішніх умов фінансового забезпечення в аграрному секторі
Використовувані засоби і ресурси	1) власні фінансові ресурси; 2) позикові засоби; 3) емісія власних цінних паперів	1) спільне інвестування; 2) спільне використання фінансових інструментів; 3) об'єднання окремих виробничих потужностей, збутових мереж, капіталу, ресурсів	1) програми та фонди фінансової підтримки на державному та муніципальному рівнях; 2) розміщення державних контрактів; 3) державні гарантії, страхування
Методи й інструменти реалізації	Жорстке фінансове планування; удосконалення кредитної політики та управління оборотними коштами; оптимізація фінансової політики; реструктуризація інвестицій; хеджування ризиків; оптимізація структури активів; формування фінансових резервів; страхування	Створення кооперативних об'єднань, консорціумів, альянсів тощо; запровадження бізнес-моделей спільного використання ресурсів, потужностей, мереж із подальшим розподілом результатів; спільне планування та управління, моніторинг і контроль	Прямі державні та муніципальні дотації і субсидії, компенсації та ризики за спеціальними програмами й аграрними фондами; гранти на інноваційні й соціально значимі проекти; непряма допомога, фіскальні, фінансові, кредитні пільги; надання гарантій, допомога у страхуванні; створення сприятливого регуляторного середовища
Процес реалізації	1) аналіз власних фінансових потреб та спроможностей; 2) оцінюванні потреби у додаткових ресурсах та аналіз потенційних джерел; 3) ідентифікація допустимого рівня фінансових ризиків та мінімального рівня доходності; 4) визначення оптимальної фінансової стратегії; 5) вибір оптимальних фінансових інструментів; 6) організація процесів залучення ресурсів; 7) реалізація стратегії з орієнтуванням на фінансову стійкість, платоспроможність, ефективність; 8) моніторинг і контроль	1) визначення ключової проблеми, що вирішується через кооперацію; 2) пошук та ідентифікація потенційних партнерів; 3) визначення цілей та умов кооперації; 4) розробка угод про співпрацю; 5) створення спільного бюджету і планів об'єднаних проектів; 6) реалізація спільних проектів; 7) впровадження системи спільного моніторингу та контролю	1) оцінка потреб суб'єкта в допомозі; 2) розробка проектів та програм із залученням прямої чи непрямой допомоги; 3) подача заявок на участь у програмах підтримки; 4) реалізація проектів і програм із врахуванням провідних критеріїв фінансової безпеки та раціонального використання коштів допомоги; 5) створення системи ефективного контролю за використанням державних коштів або коштів місцевих громад

Джерело: запропоновано автором.

мети, полягають у визначенні допустимого рівня власних фінансових ризиків, оцінювання необхідного мінімального рівня доходності діяльності та капіталу, вибір і реалізація оптимальної індивідуальної фінансової стратегії.

Найбільш використовувані засоби і ресурси:

1) власні фінансові ресурси, акумульовані за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань, реструктуризації активів, пошуку і залучення внутрішніх резервів;

2) позикові засоби у вигляді банківських кредитів, позик, лізингу та інших форм;

3) емісія власних цінних паперів у вигляді корпоративних прав, облігацій тощо.

Основні використовувані методи й інструменти:

— запровадження жорсткого фінансового планування;

— удосконалення кредитної політики та управління оборотними коштами;

— оптимізація інструментарію фінансової політики;

— перегляд та реструктуризація програми реальних інвестицій;

— хеджування ризиків;

— оптимізація структури активів, в т.ч. через впровадження лізингу;

— формування фінансових резервів і страхування.

Процес реалізації цього механізму передбачає такі етапи:

Етап 1 — внутрішній аналіз власних фінансових потреб та спроможностей суб'єкта господарювання;

Етап 2 — оцінюванні потреби у залученні додаткових ресурсів із зовнішніх джерел та аналіз наявності потенційних джерел;

Етап 3 — ідентифікація допустимого рівня фінансових ризиків та оцінювання мінімального необхідного рівня доходності;

Етап 4 — визначення оптимальної фінансової стратегії;

Етап 5 — вибір оптимальних фінансових інструментів;

Етап 6 — пошук зовнішніх джерел, організації процесів залучення зовнішніх ресурсів, укладання угод та формування сукупного капіталу;

Етап 7 — провадження діяльності із забезпеченням ефективного використання капіталу, достатнього рівня фінансової стійкості й платоспроможності;

Етап 8 — формування системи моніторингу і контролю за виконанням фінансової стратегії.

Інтеграційний механізм передбачає кооперування між кількома аграрними суб'єктами господарювання, які мають спільні інтереси та об'єднують свої фінансові й матеріальні ресурси задля досягнення спільної мети. Мета — підвищення рівня фінансової безпеки аграрних суб'єктів господарювання через кооперацію. Основні завдання, які потрібно вирішити для досягнення мети, полягають у створенні ефективної системи використання спільних ресурсів, одержання синергетичних ефектів у фінансовій стійкості та конкурентоспроможності, зниження індивідуальних ризиків кожного з учасників.

Найбільш використовувані засоби і ресурси:

1) спільне інвестування;

2) спільне використання фінансових інструментів;

3) об'єднання окремих виробничих потужностей, обладнання, транспортних засобів, складських приміщень тощо, об'єднання збутових мереж, капіталу, ресурсів.

Основні використовувані методи й інструменти:

— створення кооперативних об'єднань, консорціумів, альянсів тощо;

— запровадження бізнес-моделей спільного використання ресурсів, потужностей, мереж із подальшим розподілом результатів;

— спільне планування та управління, моніторинг і контроль.

Процес реалізації цього механізму передбачає такі етапи:

Етап 1 — визначення ключової проблеми фінансового забезпечення, що може бути вирішена виключно через кооперацію;

Етап 2 — пошук та ідентифікація потенційних партнерів для кооперації;

Етап 3 — визначення цілей та умов кооперації;

Етап 4 — розробка угод про співпрацю та фінансування спільних проектів;

Етап 5 — створення спільного бюджету і планів для реалізації об'єднаних проектів;

Етап 6 — реалізація спільних проектів;

Етап 7 — впровадження системи спільного моніторингу та контролю.

Преференційний механізм передбачає утворення умов фінансового забезпечення суб'єктів господарювання аграрного сектора на основі прямої і непрямой підтримки з боку держави та місцевих громад. Мета — створення ефективних зовнішніх умов фінансового забезпечення в аграрному секторі.

Основні завдання, які потрібно вирішити для досягнення мети, полягають у державній підтримці фінансової стабільності аграрного виробництва та забезпечення продовольчої безпеки держави, посилення інвестиційної активності в аграрному секторі на тлі державної підтримки, створення прозорої ефективної системи використання державних коштів та коштів місцевих громад на пряму і непряму підтримку аграрних товаровиробників.

Найбільш використовувані засоби і ресурси:

1) програми та фонди фінансової підтримки на державному та муніципальному рівнях (субсидії, дотації, пільгове кредитування тощо);

2) розміщення державних контрактів;

3) запровадження певного обсягу державних гарантій та підтримки щодо страхування.

Основні використовувані методи й інструменти:

— прямі державні та муніципальні дотації та субсидії, компенсації та ризики за спеціальними програмами та аграрними фондами;

— гранти на інноваційні й соціально значимі проекти;

— непряма допомога, фіскальні, фінансові, кредитні пільги;

— надання гарантій, допомога у страхуванні;

— створення сприятливого регуляторного середовища.

Процес реалізації цього механізму передбачає такі етапи:

Етап 1 — оцінка потреб суб'єкта господарювання в державній або муніципальній допомозі;

Етап 2 — розробка проектів та програм, що можуть реалізовуватися аграрним суб'єктом господарювання із залученням прямої чи непрямої допомоги;

Етап 3 — подача заявок на участь у програмах державної чи муніципальної підтримки;

Етап 4 — реалізація проектів і програм із врахуванням провідного критерію фінансової безпеки суб'єкта господарювання та раціонального використання коштів допомоги;

Етап 5 — створення системи ефективного контролю за використанням державних коштів або коштів місцевих громад.

Важливо підкреслити, що обов'язковим елементом реалізації механізмів фінансового забезпечення суб'єктів господарювання в аграрному секторі є розвиток методико-методологічних засад дослідження, оцінювання й розвитку усіх аспектів фінансової безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що механізми фінансового забезпечення аграрних суб'єктів господарювання можна розподілити за видами: одноосібний, що засновується на використанні власних фінансових ресурсів суб'єкта або залученні зовнішнього фінансування за самостійним рішенням такого суб'єкта, коли він бере на себе всі фінансові ризики та самотужки вирішує економічні конфлікти, які супроводжують його господарську діяльність; інтеграційний — на основі кооперації та об'єднання зусиль, засобів, матеріальних і фінансових ресурсів двох або більше суб'єктів господарювання, що мають спільні інтереси і можуть ефективно доповнювати один одного для досягнення спільної мети; преференційний — із залученням допомоги та підтримки з боку держави або територіальних громад у вигляді субсидій, дотацій, різноманітних пільг та інших форм підтримки. Вказані механізми різняться за своєю суттю, цілями і задачами, використовуваними засобами й ресурсами, методами, інструментами та процесом реалізації.

Література:

1. Економічна енциклопедія / [ред. кол.: С. В. Мочерний та ін.]. Київ: Академія, 2002. 368 с.
2. Барановський І. Фінансовий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: КНЕУ, 2008. 348 с.
3. Ермошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.
4. Гаєць В. М. Стратегія економічного розвитку України. Київ: Наукова думка, 2003. 512 с.
5. Данилишин Б. М. Економічна безпека України в умовах глобалізації. Київ: Основи, 2009. 320 с.
6. Сватюк О. Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерним товариством. Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) — 4 (20). С. 234—242.
7. Гапоненко А. А. Економічна безпека України: стан, проблеми, перспективи. Київ: Наукова думка, 2007. 320 с.
8. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. Економіка розвитку. 2010. № 1 (53). С. 77—80.
9. Ястремська О. М. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. 320 с.

10. Зінченко О. А., Короленко С. М., Короленко Р. В. Економіко-фінансовий та організаційно — економічний механізм управління зовнішньо економічною діяльністю підприємства. Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 5. С. 150—157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2018_5_22/.

11. Дудченко Н. Мале підприємництво та фінансово-економічний механізм його розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 36 (2.1). С. 130—135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36(2)).

12. Круглова М. І. Економічний аналіз: Підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 284 с.

13. Бакеренко Н. П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції "фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств". Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 7. С. 77—81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_7_22.

14. Аранчій В. І. Економічні механізми розвитку підприємств: теорія і практика. Київ: Видавництво Київського національного економічного університету, 2015. 320 с.

15. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Б. Макроекономіка. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ: Атіка, 2009. 368 с.

16. Василик О. Д. Теорія фінансів. Київ: Центр учбової літератури, 2004. 480 с.

17. Волкова О. М. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 528 с.

18. Воробйова О. І. Фінансова безпека на мікро- та макрорівнях. Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. 2012. № 2. С. 6—10.

19. Грідчина М. В. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ: Видавництво Київського національного економічного університету, 2012. 420 с.

20. Заєць Н. Є. Правове регулювання фінансової діяльності в Україні. Київ: Юрінком Інтер, 2010. 320 с.

21. Кириленко О. П. Фінансова політика та економічний розвиток України. Київ: Наукова думка, 2005. 400 с.

22. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму. Фінанси України. 2003. № 4. С. 51—59.

23. Ковальчук С. В., Форкун І. В. Фінанси: навч. посіб. Львів: "Новий Світ-2000", 2006. 568 с.

24. Марчук Ю. М. Фінансово-економічний механізм природокористування: сутність, складові та перспективи удосконалення. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 13—18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_24_4.

25. Нікольський П. С. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Видавництво КНЕУ, 2011. 320 с.

26. Опарін В. М. Фінанси: Загальна теорія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 240 с.

27. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: Підруч. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.

28. Романенко О. Р. Фінанси: Підруч. Київ: ЦУЛ, 2006. 312 с.

29. Юрій С. І. Фінансова система України: Монографія. Київ: НІОС, 2003. 412 с.

30. Карпузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2012. № 7 (133). С. 118—124.

31. Демченко І. В. Забезпечення фінансової безпеки в контексті передумови інноваційного розвитку промислового підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 3. С. 232—239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_3_32.

32. Амосова О. Ю. Фінансовий менеджмент: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 456 с.

33. Лавров Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 127—130.

References:

1. Mochernyj, S.V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia], Akademia, Kyiv, Ukraine.

2. Baranovs'kyj, I. (2008), *Finansovyj rynok Ukrainy: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku* [Financial market of Ukraine: current state and development prospects], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Yermoshenko, M.M. (2001), *Finanova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehiya zabezpechennya* [Financial security of the state: national interests, real threats, security strategy], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

4. Haiets', V. M. (2003), *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Strategy of Economic Development of Ukraine], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

5. Danylyshyn, B. M. (2009), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Economic Security of Ukraine in the Conditions of Globalization], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

6. Svatiuk, O. R. (2014), "Main Elements of the Organizational and Economic Mechanism of Corporate Governance of a Joint Stock Company", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3 (19) — 4 (20), pp. 234—242.

7. Haponenko, A. L. (2007), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: stan, problemy, perspektivy* [Economic Security of Ukraine: Status, Problems, Prospects], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
8. Ponomarenko, O. E. (2010), "Theoretical aspects of financial security of an enterprise", *Ekonomika rozvytku*, vol. 1 (53), pp. 77—80.
9. Yastrems'ka, O. M. (2012), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Enterprise development management], Vydavnytstvo KhNU im. V. N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.
10. Zinchenko, O. A., Korolenko, S. M. and Korolenko, R. V. (2018), "Economic, financial and organizational-economic mechanism of managing the enterprise's external economic activities", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 5, pp. 150—157, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2018_5_22/ (Accessed 05 March 2026).
11. Dudchenko, N. (2014), "Small business and the financial and economic mechanism of its development", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnogo tekhnologichnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 36 (2.1), pp. 130—135, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36(2)) (Accessed 05 March 2026).
12. Kruhlova, M. I. (2008), *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine.
13. Bakerenko, N. P. (2012), "Essential and structural characteristics of the definition financial and economic mechanism of enterprise activity management", *Investytsii praktyka ta dosvid*, vol. (7), pp. 77—81, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_7_22 (Accessed 05 March 2026).
14. Aranchij, V. I. (2015), *Ekonomichni mekhanizmy rozvytku pidpriemstv: teoriia i praktyka* [Economic mechanisms of enterprise development: theory and practice], Vydavnytstvo Kyivs'koho natsional'noho ekonomichnogo universytetu, Kyiv, Ukraine.
15. Bazylevych, V. D. and Balastryk, L. O. (2009), *Makroekonomika. Navchalnyi posibnyk* [Macroeconomics. Educational manual], Atika, Kyiv, Ukraine.
16. Vasylyk, O. D. (2004), *Teoriia finansiv* [Finance Theory], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
17. Volkova, O. M. (2012), *Finansovyj menedzhment* [Financial Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
18. Vorobiova, O.I. (2012), "Financial security at the micro and macro levels", *Naukovyi visnyk: finansy, banky, investytsii*, vol. 2, pp. 6—10.
19. Hridchyna, M. V. (2012), *Menedzhment orhanizatsij: teoriia ta praktyka* [Management of organizations: theory and practice], Vydavnytstvo Kyivs'koho natsional'noho ekonomichnogo universytetu, Kyiv, Ukraine.
20. Zaiets', N. Ye. (2010), *Pravove rehuliuвання finansovoi diial'nosti v Ukraini* [Legal regulation of financial activities in Ukraine], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.
21. Kyrylenko, O. P. (2005), *Finansova polityka ta ekonomichnyj rozvytok Ukrainy* [Financial policy and economic development of Ukraine], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
22. Kovaliuk, O. M. (2003), "Methodological foundations of the financial mechanism", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 51—59.
23. Koval'chuk, S. V. and Forkun, I. V. (2006), *Finansy* [Finance], Novyj Svit-2000, L'viv, Ukraine.
24. Marchuk, Yu. M. (2018), "Financial and economic mechanism of nature management: essence, components and prospects for improvement", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 13—18, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_24_4 (Accessed 05 March 2026).
25. Nikol's'kyj, P. S. (2011), *Finansovyj menedzhment* [Financial Management], Vydavnytstvo KNEU, Kyiv, Ukraine.
26. Oparin, V. M. (2001), *Finansy: Zahal'na teoriia* [Finance: General Theory], KNEU, Kyiv, Ukraine.
27. Podder'ohin, A. M. (2006), *Finansy pidpriemstv* [Corporate Finance], KNEU, Kyiv, Ukraine.
28. Romanenko, O. R. (2006), *Finansy* [Finance], TsUL, Kyiv, Ukraine.
29. Yuriy, S. I. (2003), *Finansova systema Ukrainy* [Financial system of Ukraine], NIOS, Kyiv, Ukraine.
30. Kartuzov, Ye.P. (2012), "Analysis of the mechanism of management of financial security of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 7 (133), pp. 118—124.
31. Demchenko, I. V. (2016), "Ensuring financial security in the context of the prerequisites for the innovative development of an industrial enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnogo ahrotekhnologichnogo universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 3, pp. 232—239, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau_2016_3_32 (Accessed 05 March 2026).
32. Amosova, O. Yu. (2015), *Finansovyj menedzhment: teoriia ta praktyka* [Financial management: theory and practice], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
33. Lavrov, Yu.V. (2010), "The mechanism for ensuring the financial security of the enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 29, pp. 127—130.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.03.26

Проце́нзовано / Revised: 26.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 631.115.11:338.439:005:004

О. Ю. Гаврик,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9816-0253>

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>

Р. П. Любар,

к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1381-2051>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.169

ФЕРМЕРСЬКІ ГОСПОДАРСТВА У СИСТЕМІ ПРОДОВОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ

O. Havryk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting
and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Svytnous,

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

R. Liubar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FARMS IN THE FOOD SUPPLY SYSTEM: MANAGERIAL AND INFORMATION-ANALYTICAL ASPECTS

У статті досліджено роль фермерських господарств у системі продовольчого забезпечення України в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних ризиків та трансформацій аграрного сектору. Обґрунтовано значення фермерства як гнучкого та адаптивного елементу агропродовольчої системи, здатного забезпечувати стабільність виробництва та диверсифікацію продовольчих ресурсів. Особливу увагу приділено управлінським аспектам функціонування фермерських господарств, включаючи прийняття рішень в умовах невизначеності, оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення ефективності виробничої діяльності. Розкрито значення інформаційно-аналітичного забезпечення як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, зокрема через впровадження цифрових технологій, систем моніторингу та аналітики даних. Визначено основні проблеми інформаційної асиметрії та обмеженого доступу до аналітичних ресурсів. Запропоновано напрями удосконалення управління фермерськими господарствами шляхом розвитку цифрових платформ, інтеграції в агропродовольчі ланцюги доданої вартості та посилення державної підтримки. Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективної політики розвитку фермерства.

The article explores the role of farms within the food supply system of Ukraine under contemporary challenges, particularly those caused by war-related risks, macroeconomic instability, and structural transformations in the agricultural sector. It substantiates the importance of farming as a flexible, resilient, and adaptive component of the agri-food system, capable of ensuring the stability of agricultural production, diversification of food resources, and strengthening both national and local food security. Farms are considered not only as producers of agricultural output, but also as key actors in supporting rural development, employment, and social cohesion in territorial communities.

Particular attention is paid to the managerial aspects of farm functioning. The study highlights the specifics of decision-making under conditions of high uncertainty, limited resources, and increased production and logistical risks. Emphasis is placed on the need to improve management efficiency through the implementation of modern approaches to planning, risk management, cost optimization, and strategic development. The role of adaptive management models that account for external shocks, including disruptions in supply chains, market volatility, and climate-related challenges, is also emphasized.

A significant part of the research focuses on the development of information and analytical support as a critical factor in enhancing the competitiveness and sustainability of farms. The paper underlines the importance of digital transformation, including the use of precision agriculture technologies, geographic information systems (GIS), remote sensing, farm management information systems (FMIS), and big data analytics. These tools contribute to improving the quality of managerial decisions, increasing productivity, reducing costs, and ensuring more efficient use of natural and financial resources.

The study identifies key barriers to the effective implementation of information and analytical systems, such as information asymmetry, insufficient access to reliable and timely market data, lack of financial resources for digitalization, limited digital competencies among farmers, and underdeveloped institutional infrastructure. In this context, the necessity of strengthening advisory services, expanding training programs, and fostering knowledge transfer is emphasized.

Furthermore, the article outlines strategic directions for improving farm management and their integration into the agri-food system. These include the development of national digital platforms for agricultural data exchange, strengthening institutional support mechanisms, improving access to financial instruments, and enhancing participation in agri-food value chains. Particular attention is given to aligning Ukraine's agricultural policy with European Union standards, including the Common Agricultural Policy (CAP) and sustainability-oriented approaches.

The results of the study can be used to enhance public policy in agricultural development, improve the resilience of the national food system, and ensure the sustainable development of farms as a key element of food security in both wartime and post-war recovery periods.

Ключові слова: фермерські господарства, продовольче забезпечення, агропродовольча система, управління фермерськими господарствами, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифровізація, точне землеробство, управління ризиками, аграрна політика, ланцюги доданої вартості, резильєнтність, Україна.

Keywords: farms, food security, agri-food system, farm management, information and analytical support, digitalization, precision agriculture, risk management, agricultural policy, value chains, resilience, Ukraine.

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

Забезпечення населення продовольством є стратегічним пріоритетом державної політики, особливо в умовах воєнної економіки, порушення логістичних ланцюгів та зростання глобальної нестабільності. У таких умовах підвищується значення внутрішніх виробничих ресурсів і спроможності аграрного сектору опе-

ративно адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх шоків. Фермерські господарства відіграють важливу роль у виробництві продовольства, підтримці зайнятості на сільських територіях, збереженні соціально-економічної активності громад та формуванні диверсифікованої структури аграрного виробництва.

Фермерський сектор характеризується гнучкістю, мобільністю та здатністю швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, що особливо важливо в кризових умовах.

Водночас обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність збутових каналів, підвищені виробничі ризики та ускладнений доступ до кредитування створюють додаткові виклики для сталого розвитку малих і середніх виробників. У таких обставинах ефективність функціонування фермерських господарств значною мірою залежить від якості управлінських рішень, стратегічного планування та здатності мінімізувати ризики.

Ключовим чинником підвищення результативності діяльності фермерських господарств є наявність сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке включає системи обліку, фінансового аналізу, прогнозування ринкової кон'юнктури, моніторингу витрат і доходів, а також оцінювання ефективності використання ресурсів. Саме доступ до достовірної, своєчасної та структурованої інформації дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, забезпечувати фінансову стійкість та підвищувати конкурентоспроможність фермерських господарств у системі продовольчого забезпечення держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел (М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк, Д. І. Шеленко, А. А. Дюк, А. М. Морозова, М. Бабич; І. В. Підпригора, І. В. Харіна, Р. Ярошук) свідчить, що сучасні дослідження фермерських господарств у системі продовольчого забезпечення охоплюють питання продовольчої безпеки, стійкості агропродовольчих систем, інституційного середовища, обліково-аналітичного забезпечення та цифровізації аграрного сектору. Водночас, попри значний науковий доробок, управлінські аспекти функціонування фермерських господарств в умовах воєнних ризиків і невизначеності, а також формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо системно дослідженими. Потребують подальшого опрацювання питання інтеграції фермерських господарств у ланцюги доданої вартості, подолання інформаційної асиметрії та розвитку цифрових інструментів підтримки їх діяльності, що зумовлює актуальність і наукову доцільність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні ролі фермерських господарств у системі продовольчо-

го забезпечення та обґрунтуванні управлінських і інформаційно-аналітичних підходів, що сприяють підвищенню ефективності їх діяльності, адаптивності до ризиків і зміцненню продовольчої стабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фермерські господарства розглядаються як гнучкі суб'єкти аграрної економіки, здатні оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, кліматичних викликів і трансформацій інституційного середовища. У межах теорії продовольчих систем (Food Systems Approach) фермерство виконує ключові функції забезпечення локального виробництва продовольства, диверсифікації аграрної структури та підвищення стійкості продовольчих ланцюгів [1]. Децентралізований характер фермерських господарств сприяє зменшенню системних ризиків, підвищенню гнучкості агропродовольчих мереж і адаптації до кризових умов, зокрема воєнних і економічних потрясінь.

Сучасні міжнародні дослідження дедалі частіше застосовують концепцію *resilient farming systems*, яка розглядає фермерство як адаптивну соціально-економічну систему, здатну зберігати функціональність під впливом зовнішніх шоків. За підходами дослідників сталого розвитку, резильєнтність фермерських систем формується через диверсифікацію виробництва, використання локальних ресурсів, розвиток коротких ланцюгів постачання та інтеграцію цифрових інструментів управління [2]. У цьому контексті фермерські господарства виступають не лише виробниками продукції, а й елементами адаптивної інфраструктури продовольчої безпеки, здатними підтримувати стабільність постачання навіть за умов порушення глобальних логістичних мереж.

Важливим теоретичним доповненням є інтеграція підходів поведінкової економіки до аналізу управлінських рішень фермерів. На відміну від класичної моделі раціонального вибору, поведінкова економіка підкреслює вплив обмеженої раціональності, когнітивних упереджень, соціальних норм і ризикосприйняття на процес прийняття рішень [3]. Для фермерських господарств це проявляється у виборі культур, інвестиційних стратегій, використанні інновацій і реагуванні на інформаційні сигнали ринку. Умови невизначеності, характерні для воєнної економіки та кліматичних змін, підсилюють

роль поведінкових факторів, зокрема схильності до ризику, довіри до інформаційних джерел і впливу локальних мереж взаємодії.

З позицій інституційної економіки ефективність управління фермерськими господарствами визначається якістю регуляторного середовища, доступом до фінансових ресурсів і рівнем інформаційно-аналітичного забезпечення [4]. Інтеграція економічних, технологічних та інформаційних ресурсів формує основу data-driven management — управлінської моделі, що базується на використанні цифрових даних, аналітики ринку та прогнозування ризиків. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність фермерських господарств, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити їхню конкурентоспроможність у системі продовольчого забезпечення.

Отже, теоретико-методологічна база дослідження поєднує концепції продовольчих систем, resilient farming systems, інституційної економіки та поведінкової економіки управлінських рішень. Це дозволяє комплексно розкрити роль фермерських господарств як адаптивних і стратегічно важливих елементів продовольчої системи, здатних забезпечувати її стійкість в умовах високої невизначеності.

Фермерські господарства формують важливу складову продовольчого потенціалу країни, виконуючи функції забезпечення виробництва базових продуктів харчування, розвитку локальних ринків та підтримки стійкості агропродовольчої системи [5]. У структурі аграрного виробництва України фермерський сектор займає значну частку, забезпечуючи виробництво зернових, олійних, овочевих та нішевих культур, що сприяє диверсифікації аграрної структури та зниженню ризиків монокультурної спеціалізації. За даними державної статистики, фермерські господарства обробляють понад 20 % сільськогосподарських угідь і виробляють вагомому частку валової продукції рослинництва, що підтверджує їхню стратегічну роль у формуванні продовольчих ресурсів.

Важливим аспектом є розвиток локальних продовольчих ринків. Фермерські господарства, завдяки відносно невеликим масштабам і територіальній наближеності до споживача, сприяють постачанню продукції на регіональні ринки та забезпечують різноманітність продовольчого асортименту. Це особливо актуально в умовах воєнної економіки, коли порушення великих логістичних ланцюгів підвищує значення локалізованих систем постачання.

Суттєвою перевагою фермерського сектору є підтримка коротких ланцюгів постачання (short supply chains), які передбачають прямий або мінімально посередницький зв'язок між виробником і споживачем. Такий формат сприяє зменшенню логістичних витрат, підвищенню прозорості цін та швидшому реагуванню на зміни попиту. У дослідженнях науковців короткі ланцюги постачання розглядаються як один із ключових елементів підвищення резильєнтності продовольчих систем [6].

Фермерські господарства відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої доступності в регіонах, особливо у віддалених або менш індустріалізованих територіях, де великотоварне аграрне виробництво представлене обмежено. Завдяки гнучкій структурі управління та орієнтації на локальні ринки збуту фермерські господарства здатні оперативно реагувати на зміни попиту населення, забезпечуючи стабільні поставки свіжої продукції до місцевих громад. Вони формують основу коротких ланцюгів постачання, що зменшує залежність від довгих логістичних маршрутів і підвищує стійкість продовольчих систем у періоди кризових явищ.

Діяльність фермерського сектору має важливе соціально-економічне значення для сільських територій. Фермерські господарства створюють робочі місця, підтримують рівень доходів сільського населення та сприяють розвитку місцевої інфраструктури. Через взаємодію з переробними підприємствами, торговельними структурами та сервісними організаціями вони формують мультиплікативний ефект для регіональної економіки, стимулюючи розвиток підприємництва та зміцнюючи фінансову базу територіальних громад.

За оцінками галузевих аналітиків, саме фермерський сектор забезпечує значну частку виробництва овочевої продукції, плодово-ягідних культур і нішевих видів сільськогосподарської продукції, що доповнює спеціалізацію великих агрохолдингів на експортно орієнтованих зернових та олійних культурах. Така диверсифікована структура аграрного виробництва знижує ризики дефіциту окремих видів продовольства, підвищує продовольчу безпеку країни та сприяє формуванню більш збалансованої й стійкої продовольчої системи.

Сучасне управління фермерськими господарствами характеризується переходом від

традиційних виробничо-орієнтованих моделей до стратегічно інтегрованих підходів, які поєднують планування, управління ризиками, оптимізацію ресурсів та впровадження інновацій. В умовах високої ринкової волатильності, кліматичних змін і воєнних викликів ефективність фермерства значною мірою залежить від здатності господарств адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища та використовувати інформаційно-аналітичні інструменти.

Одним із ключових напрямів є стратегічне планування виробництва. Фермерські господарства повинні враховувати структуру попиту, прогнозні цінові тенденції, доступність ресурсів і кліматичні ризики при формуванні виробничих програм. За даними галузевих досліджень, фермерський сектор України обробляє понад п'яту частину сільськогосподарських угідь, тому стратегічні рішення щодо структури посівів мають значний вплив на загальнонаціональний аграрний баланс. У період 2022-2024 рр. частина фермерів змінювала структуру виробництва на користь менш ресурсомістких культур, що свідчить про адаптивний характер управління.

Управлінський аспект функціонування фермерських господарств передбачає поєднання стратегічного та оперативного планування, ефективного використання ресурсного потенціалу та управління ризиками. В умовах волатильності ринків і зростання витрат вирішального значення набуває фінансове планування, прогнозування грошових потоків і контроль рентабельності окремих видів продукції. Сучасні управлінські моделі орієнтуються не лише на максимізацію прибутку, а й на забезпечення довгострокової фінансової стійкості та збереження виробничого потенціалу.

Ключову роль у цій системі відіграє бухгалтерський облік як базова складова інформаційного забезпечення управління. Саме облік забезпечує формування достовірної та систематизованої інформації про доходи, витрати, активи, зобов'язання та фінансові результати діяльності [7]. Він створює підґрунтя для визначення собівартості продукції, оцінювання ефективності використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів, а також для контролю фінансової дисципліни. У сучасних умовах облік виконує не лише реєстраційну функцію, а й аналітичну та прогностичну, сприяючи формуванню управлінських рішень на основі економічно обґрунтованих розрахунків.

Інформаційно-аналітичні аспекти діяльності фермерських господарств передбачають

інтеграцію облікових даних із системою фінансового та управлінського аналізу. Використання показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, оборотності активів і ризик-скоригованої прибутковості дозволяє комплексно оцінити результативність господарювання. Додатково застосовуються інструменти сценарного аналізу, бюджетування, внутрішнього контролю та моніторингу витрат, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Цифровізація аграрного сектору розширює можливості інформаційно-аналітичного забезпечення: впровадження автоматизованих облікових систем, електронного документообігу, аграрних інформаційних платформ та ВІ-інструментів сприяє оперативності обробки даних і підвищенню прозорості фінансових результатів. Це дозволяє фермерським господарствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та формувати стратегії сталого розвитку.

Важливим аспектом є управління ризиками, які включають кліматичні, ринкові та воєнні фактори. Зростання частоти екстремальних погодних явищ, коливання світових цін та порушення логістики в умовах війни підвищують невизначеність господарської діяльності. За оцінками експертів, у воєнний період витрати на логістику і матеріально-технічні ресурси для аграрних виробників зросли на 20—40 %, що посилює необхідність впровадження систем управління ризиками, диверсифікації виробництва та гнучкого планування.

Оптимізація використання ресурсів є ще одним ключовим елементом управління. Фермерські господарства дедалі активніше застосовують підходи точного землеробства, цифровий моніторинг посівів і аналітику витрат, що дозволяє підвищувати продуктивність та знижувати собівартість виробництва. За оцінками досліджень науковців, використання цифрових технологій може підвищувати ефективність використання ресурсів на 10—20 %, що є важливим фактором конкурентоспроможності [8].

Впровадження інноваційних технологій також набуває стратегічного значення. Сучасні фермерські господарства активно інтегрують нові сорти і гібриди, автоматизовані системи управління технікою, цифрові платформи аналізу ринку та фінансового планування. Це сприяє підвищенню резильєнтності господарств і їх здатності реагувати на зміну економічних умов.

Особливого значення набуває адаптивність управлінських моделей до змін зовнішнього середовища, що в умовах воєнної економіки,

кліматичної нестабільності та волатильності ринків стає ключовою передумовою збереження економічної стійкості фермерських господарств. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на короткострокову максимізацію прибутку, поступово трансформуються у гнучкі системи, здатні швидко реагувати на зміну цінової кон'юнктури, логістичних маршрутів, доступу до ресурсів і регуляторних вимог.

Концепція *resilient farming systems* акцентує увагу на інтеграції стратегічного планування з інструментами моніторингу ризиків та інформаційно-аналітичною підтримкою управлінських рішень [9]. Вона передбачає формування багаторівневої системи адаптації, яка поєднує диверсифікацію виробництва, фінансове планування, управління грошовими потоками, розвиток партнерських зв'язків і використання цифрових технологій для оперативного аналізу даних. Важливу роль відіграють системи прогнозування, сценарний аналіз і *stress-testing*, що дозволяють оцінити потенційні наслідки зовнішніх шоків та підготувати альтернативні управлінські рішення.

Водночас концепція підкреслює значення поведінкових факторів у прийнятті рішень — здатності керівників до навчання, сприйняття ризику, готовності до інновацій та стратегічного мислення. Саме поєднання раціональних аналітичних інструментів із врахуванням поведінкових аспектів формує основу стійкості фермерських систем. Такий комплексний підхід забезпечує збереження виробничого потенціалу, підтримання фінансової результативності та довгострокову життєздатність фермерських господарств навіть у кризових і трансформаційних умовах.

Ефективність управління фермерськими господарствами значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення, яке формує основу для стратегічного планування, управління ризиками та оперативного прийняття рішень [10]. Саме систематизована, релевантна та своєчасна інформація щодо виробничих показників, витрат, ринкової кон'юнктури, цінових тенденцій і державної підтримки дозволяє фермерським господарствам формувати обґрунтовані виробничі програми, оптимізувати структуру посівів, управляти фінансовими потоками та забезпечувати належний рівень рентабельності. У сучасних умовах управлінські рішення дедалі більше базуються на аналітичних розрахунках, прогнозних моделях і цифрових інструментах, що підвищує

роль інформаційного компонента в системі менеджменту.

В умовах зростання волатильності аграрних ринків, кліматичних змін і воєнних викликів своєчасний доступ до достовірної інформації стає критичним фактором конкурентоспроможності фермерських господарств та їх здатності забезпечувати стабільне виробництво продовольства. Коливання світових і внутрішніх цін, зміни логістичних маршрутів, дефіцит ресурсів, ризики втрати врожаю через екстремальні погодні явища або воєнні дії потребують впровадження ризик-орієнтованих моделей управління. У цьому контексті інформаційно-аналітична система виконує функцію інструменту раннього попередження, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив на фінансовий результат та формувати альтернативні сценарії розвитку господарства.

Крім того, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для інтеграції даних бухгалтерського обліку, управлінського обліку, агротехнологічних показників, метеорологічної інформації та ринкової аналітики в єдину систему підтримки прийняття рішень. Використання програмних продуктів для агроменеджменту, GPS-моніторингу, дистанційного зондування земель, систем точного землеробства та електронних торговельних платформ дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити виробничі витрати та підвищити продуктивність. Таким чином, якісне інформаційно-аналітичне забезпечення трансформується з допоміжного інструменту в стратегічний фактор сталого розвитку фермерських господарств і зміцнення продовольчої безпеки держави.

Одним із ключових елементів є моніторинг ринкових цін і попиту. Коливання цін на зернові, олійні та інші культури у 2020—2023 рр. продемонстрували високу волатильність: у пікові періоди світові ціни на окремі види агропродукції зростали більш ніж удвічі порівняно з докризовими роками. Для фермерських господарств оперативний аналіз ринкової кон'юнктури дозволяє коригувати структуру посівів, планувати строки реалізації продукції та оптимізувати доходи. Відсутність актуальної інформації може призводити до неефективних виробничих рішень та фінансових втрат.

Другим важливим компонентом є використання агрокліматичних даних. Зростання частоти екстремальних погодних явищ та нерівномірність опадів упродовж останнього де-

сятиліття підвищили значення прогнозних моделей та систем моніторингу погодних умов. За оцінками міжнародних досліджень, застосування агрокліматичних сервісів та технологій точного землеробства може підвищувати врожайність на 5—15 % і зменшувати витрати ресурсів до 10 %, що є суттєвим фактором ефективності для малих і середніх господарств.

Фінансово-економічна аналітика забезпечує контроль витрат, оцінювання рентабельності виробництва та управління грошовими потоками. У період 2022—2024 рр. зростання витрат на логістику, паливо та матеріально-технічні ресурси (на 20—40 % за оцінками галузевих експертів) підвищило потребу у системному фінансовому аналізі. Використання програм бухгалтерського обліку, управлінської звітності та інструментів бюджетування дозволяє фермерським господарствам підтримувати фінансову стійкість навіть в умовах нестабільності.

Цифрові платформи управління виробництвом і системи підтримки прийняття рішень (DSS) є сучасним інструментом інтеграції агротехнологічних і економічних даних [11]. Вони дозволяють поєднувати інформацію про стан посівів, погодні умови, витрати ресурсів та ринкову кон'юнктуру в єдиній аналітичній системі. За оцінками міжнародних досліджень, впровадження цифрових рішень у сільському господарстві може підвищити загальну продуктивність на 10—20 % та зменшити операційні витрати. В Україні процес цифровізації аграрного сектору поступово активізується, зокрема через використання супутникового моніторингу, GPS-навігації та онлайн-платформ аграрної аналітики.

Отже, інформаційно-аналітичні інструменти є ключовим елементом сучасної моделі управління фермерськими господарствами, оскільки забезпечують перехід від інтуїтивного до data-driven управління виробничими та фінансовими процесами. Використання систем збору, обробки та аналізу даних дозволяє аграрним виробникам більш точно планувати виробничу діяльність, оптимізувати структуру витрат, підвищувати продуктивність використання ресурсів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналітичні підходи сприяють формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору культур, технологій вирощування, каналів збуту та фінансових стратегій, що безпосередньо впливає на економічну ефективність господарств.

Впровадження інформаційно-аналітичних систем також сприяє зниженню виробничих і

ринкових ризиків через використання прогнозних моделей, сценарного аналізу та систем моніторингу ключових показників діяльності. Зокрема, застосування цифрових платформ точного землеробства, супутникового моніторингу посівів, аналітики ринкових цін і метеорологічних даних дозволяє своєчасно реагувати на кліматичні загрози, зміну попиту або коливання логістичних витрат. Це особливо важливо в умовах воєнної економіки, коли фермерські господарства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та потребують інструментів швидкої адаптації до кризових викликів.

Інтеграція цифрових технологій та аналітики даних у систему управління фермерством створює передумови для формування стійких продовольчих ланцюгів, підвищення прозорості аграрного бізнесу та зміцнення продовольчої безпеки держави [12]. Поєднання інформаційних систем із механізмами державної підтримки, фінансовими сервісами та ринковими платформами сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, підвищенню конкурентоспроможності фермерських господарств і розширенню їх інтеграції у глобальні агропродовольчі ринки. У результаті інформаційно-аналітичне забезпечення трансформується у стратегічний фактор довгострокової адаптивності та сталого розвитку аграрного сектору в умовах економічних і геополітичних трансформацій.

Воєнні умови суттєво трансформували середовище функціонування фермерських господарств, посиливши як виробничі, так і ринкові ризики. Порушення логістичних маршрутів, особливо у 2022 році, призвело до ускладнення реалізації продукції, збільшення строків поставок та зростання транспортних витрат. Обмеження роботи портової інфраструктури та перевантаження альтернативних маршрутів через західні кордони спричинили зниження ліквідності аграрної продукції та тимчасове накопичення запасів на внутрішньому ринку.

Додатковим викликом став обмежений доступ до матеріально-технічних ресурсів — пального, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, запасних частин для техніки. Зростання цін на ресурси та складність їх постачання підвищили собівартість виробництва, що посилює фінансове навантаження на фермерські господарства. Підвищення ризиків виробництва також було пов'язане з кліматичними факторами, мінною небезпекою на окремих територіях та дефіцитом трудових ресурсів.

Воєнні події зумовили і зміну структури попиту. Зростання внутрішнього споживання окремих продовольчих товарів, зміщення акценту на базові продукти харчування та регіоналізація ринків вплинули на виробничі рішення фермерів. Частина господарств переорієнтувала структуру посівів на культури, що мають стабільний внутрішній попит або короткий виробничий цикл, що дозволяло швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Водночас фермерські господарства продемонстрували високу адаптивність завдяки гнучкості управління, локалізації виробництва та розвитку коротких ланцюгів постачання. Невеликі масштаби діяльності дозволяють швидше змінювати структуру виробництва, налагоджувати прямі канали збуту, використовувати локальні ринки та співпрацювати з територіальними громадами. У багатьох регіонах фермери стали ключовими постачальниками продовольства для місцевого населення, що підвищило роль фермерства як елементу продовольчої резильєнтності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фермерські господарства є важливим елементом системи продовольчого забезпечення населення, оскільки забезпечують виробництво значної частки продовольчої продукції, підтримують диверсифікацію аграрного виробництва та сприяють розвитку локальних продовольчих ринків. Їхня діяльність підвищує стійкість агропродовольчої системи через гнучкість виробничих моделей, розвиток коротких ланцюгів постачання та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах фермерство виступає не лише економічною категорією, а й важливим соціально-економічним інститутом, який підтримує зайнятість на сільських територіях і сприяє продовольчій стабільності регіонів.

Ефективність функціонування фермерських господарств значною мірою залежить від рівня управління, стратегічного планування та використання інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Системний аналіз ринкової кон'юнктури, агрокліматичних факторів і фінансових показників дозволяє знижувати невизначеність, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність. Інтеграція цифрових платформ, аналітики даних і систем DSS формує основу для переходу до data-driven management, що є ключовим трендом розвитку сучасного фермерства.

В умовах воєнної економіки особливого значення набувають цифровізація управління, адаптивність виробничих стратегій та інституційна підтримка фермерського сектору. Воєнні виклики актуалізували необхідність диверсифікації каналів збуту, розвитку локалізованих продовольчих систем і впровадження інноваційних управлінських підходів, що підвищують резильєнтність господарств. Подальший розвиток фермерства потребує вдосконалення державної політики, розширення доступу до фінансових і інформаційних ресурсів, а також формування ефективного інституційного середовища, спрямованого на зміцнення продовольчої безпеки та довгострокову стійкість аграрного сектору.

Література:

1. HLPE. Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative Towards 2030. Rome: High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, 2020.
2. Tendall D. M., Joerin J., Kopainsky B. et al. Food system resilience: Defining the concept. *Global Food Security*. 2015. Vol. 6. P. 17—23.
3. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69, № 1. P. 99—118.
4. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
5. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Дюк А. А., Морозова А. М. Фермерські господарства як чинник розвитку сільських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 2. С. 199—206. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-29>.
6. Бабич М. Соціально-економічна та екологічна стійкість коротких ланцюгів постачання: можливості для розвитку сільських територій. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Т. 4, № 1. С. 42—59.
7. Підпригора І. В., Харіна І. В., Кірюшкіна Ю. М. Особливості обліку та шляхи його вдосконалення у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 195—197.
8. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
9. Joerin J., Tendall D. M. et al. Resilience in food systems: Towards a framework for analysis and policy design. *Global Environmental Change*. 2016. Vol. 40. P. 150—163.

10. Скоробогата Л., Коваленко В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління якістю в сільськогосподарських підприємствах. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2026. № 3—4. С. 41—49.

11. Волкова Н. В., Петренко М. А. Інструментарій цифрового моніторингу в агробізнесі: міжнародний досвід та стратегія впровадження в Україні. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 3. С. 204—212.

12. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. Економіка та суспільство. 2025. № 78.

References:

1. HLPE (2020), Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative Towards 2030, High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome, Italy.

2. Tendall, D. M., Joerin, J. and Kopainsky, B. (2015), "Food system resilience: Defining the concept", Global Food Security, Vol. 6, pp. 17—23.

3. Simon, H.A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1, pp. 99—118.

4. North, D. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

5. Malik, M. J., Shpykuliak, O. H., Shelenko, D. I. Diuk, A. A. and Morozova A. M. (2023), "Farms as a factor in the development of rural areas", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 8, no. 2, pp. 199—206. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-29>.

6. Babych, M. (2018), "Socio-economic and environmental sustainability of short supply chains: opportunities for rural development", Agricultural and resource economics: international scientific e-journal, vol. 1, pp. 42—59.

7. Pidopryhora, I.V. Kharina, I.V. and Kiriushkina, Yu.M. (2018), "Features of accounting and ways of its improvement in farms", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 34, pp. 195—197.

8. Yaroshchuk, R. (2024), "The impact of digital technologies on improving the efficiency of agricultural production", Economy and Society, vol. (68).

9. Joerin, J. and Tendall, D. M. (2016), "Resilience in food systems: Towards a framework for analysis and policy design", Global Environmental Change, Vol. 40, pp. 150—163.

10. Skorobohata, L. and Kovalenko, V. (2026), "Information and analytical support for quality management in agricultural enterprises", Instytut bukhgalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii, vol. 3—4, pp. 41—49.

11. Volkova, N. V. and Petrenko, M. A. (2025), "Digital monitoring tools in agribusiness: international experience and implementation strategy in Ukraine", Aktual'ni problemy staloho rozvytku, vol. 2, no. 3, pp. 204—212.

12. Mel'nyk, B. (2025), "Economic benefits of digital transformation of the agricultural sector: analysis of tools and practices", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 78.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.03.26

Процеженовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 657:336.14:004

Л. П. Миськів,
к. е. н., доцент кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4818-5468>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.178

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ БЮДЖЕТНОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

L. Mys'kiv,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INNOVATIVE TOOLS OF BUDGET ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF PUBLIC FINANCE REFORM

У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних інструментів бюджетного обліку в умовах реформування системи публічних фінансів України. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси, зумовлені євроінтеграційними орієнтирами та викликами воєнної економіки, потребують переходу від традиційної моделі обліку до інтегрованої цифрово орієнтованої системи управління фінансовими ресурсами. Визначено сутність бюджетного обліку як ключового елементу системи управління публічними фінансами, що забезпечує інформаційне, контрольне та аналітичне підґрунтя прийняття управлінських рішень.

Розкрито концепцію інноваційності у бюджетному обліку, яка передбачає цифровізацію облікових процесів, автоматизацію аналітики, використання технологій великих даних та інтеграцію інформаційних систем. Проаналізовано сучасні інноваційні інструменти, зокрема програмно-цільовий метод, цифрові платформи публічних фінансів (ProZorro, Є-data), казначейські системи, ERP-рішення та відкриті бюджетні дані, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів.

Особливу увагу приділено проблемам впровадження інноваційних інструментів, серед яких виокремлено технічну фрагментацію інформаційних систем, кадровий дефіцит, обмежене фінансування та інституційні бар'єри. Обґрунтовано, що їх подолання потребує комплексного підходу, орієнтованого на інтеграцію цифрової інфраструктури, розвиток людського капіталу та вдосконалення нормативно-правового забезпечення.

Досліджено особливості функціонування бюджетного обліку в умовах воєнної економіки, де цифровізація виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, оперативності обліку та безперервності бюджетних процесів. Узагальнено міжнародний досвід цифровізації бюджетного обліку та визначено напрями його адаптації в Україні.

Визначено пріоритетні напрями вдосконалення бюджетного обліку, серед яких інтеграція інформаційних систем, впровадження технологій штучного інтелекту, розвиток відкритих даних та підготовка кваліфікованих кадрів. Зроблено висновок, що впровадження інноваційних інструментів бюджетного обліку є необхідною умовою підвищення ефективності управління публічними фінансами та забезпечення сталого розвитку економіки України.

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of implementing innovative tools of budget accounting in the context of reforming the public finance system of Ukraine. It is substantiated that modern transformation processes, driven by European integration priorities and the challenges of the wartime economy, require a transition from the traditional accounting model to an integrated digital-oriented system of financial management. The essence of budget accounting is defined as a key element of the public financial management system that provides informational, control, and analytical support for managerial decision-making.

The concept of innovation in budget accounting is revealed, which involves the digitalization of accounting processes, automation of analytics, the use of big data technologies, and the integration of information systems. Modern innovative tools are analyzed, including the program-target method, digital public finance platforms (ProZorro, E-data), treasury systems, ERP solutions, and open budget data, which contribute to increasing transparency, accountability, and efficiency in the use of budget funds.

Special attention is paid to the challenges of implementing innovative tools, including technical fragmentation of information systems, staff shortages, limited funding, and institutional barriers. It is argued that overcoming these challenges requires a comprehensive approach focused on integrating digital infrastructure, developing human capital, and improving the regulatory framework.

The peculiarities of budget accounting in the wartime economy are investigated, where digitalization acts as a key tool for ensuring financial resilience, operational efficiency, and continuity of budget processes. The international experience of digitalization of budget accounting is summarized, and directions for its adaptation in Ukraine are identified.

Priority directions for improving budget accounting are defined, including the integration of information systems, implementation of artificial intelligence technologies, development of open data, and training of qualified personnel. It is concluded that the introduction of innovative tools in budget accounting is a necessary condition for improving the efficiency of public financial management and ensuring sustainable economic development of Ukraine.

Ключові слова: бюджетний облік; публічні фінанси; цифровізація; інноваційні інструменти; програмно-цільовий метод; відкриті дані; ERP-системи; управління фінансами; ефективність; прозорість.

Key words: budget accounting; public finance; digitalization; innovative tools; program-target method; open data; ERP systems; financial management; efficiency; transparency.

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

Система публічних фінансів України функціонує в умовах глибоких структурних змін, спричинених як внутрішніми реформами державного управління, так і зовнішніми викликами, серед яких ключове місце займають євроінтеграційні процеси та наслідки воєнної агресії. Така ситуація зумовлює підвищення вимог до прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних ресурсів, а також до здатності фінансової системи оперативно реагувати на кризові явища. У цих умовах особливої актуальності набуває удосконалення механізмів управління бюджетними потоками, що безпосередньо пов'язано з розвитком системи бюджетного обліку.

Традиційна модель бюджетного обліку, орієнтована переважно на реєстрацію та узагальнення фактів господарських операцій, вже не відповідає сучасним потребам управління публічними фінансами. Сучасне фінансове середовище вимагає формування не лише облікової, а й аналітичної, прогнозної та управлінської інформації, що дозволяє забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зростання обсягів бюджетних операцій, ускладнення фінансових потоків і необхідність ефективного контролю за використанням коштів потребують переосмислення ролі обліку як інструменту управління.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність впровадження інноваційних інструментів бюджетного обліку, що базуються на цифрових технологіях, інтеграції інформаційних систем і застосуванні сучасних методів фінансового аналізу. Використання автоматизованих систем обліку, аналітичних платформ, технологій обробки великих даних та електронного документообігу дозволяє підвищити оперативність, точність і прозорість облікової інформації. Водночас це створює передумови для формування нової моделі бюджетного обліку, орієнтованої на підтримку стратегічного управління публічними фінансами та забезпечення їх стійкого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питання розвитку бюджетного обліку в умовах реформування публічних фінансів розглядаються з позицій його трансформації у важливий інструмент інформаційного забезпечення управління, підвищення прозорості та підзвітності державного сектору. Вітчизняні дослідники (В. Бонарев, С. Свірко, М. Самчик, Т. Кладницька та ін.) акцентують увагу на модернізації облікової системи, її гармонізації з міжнародними стандартами та інтеграції з управлінськими процесами. Зарубіжні дослідження Світового банку та інших міжнародних організацій підтверджу-

ють, що цифровізація та впровадження сучасних інструментів управління публічними фінансами сприяють підвищенню ефективності, прозорості та якості бюджетного адміністрування. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного обґрунтування інноваційних інструментів бюджетного обліку, їх класифікації, оцінювання ефективності впровадження та адаптації до умов трансформації публічних фінансів в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та визначення напрямів впровадження інноваційних інструментів бюджетного обліку в умовах реформування системи публічних фінансів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетний облік є ключовим елементом інформаційної системи управління публічними фінансами, який забезпечує формування, обробку та узагальнення даних про рух бюджетних ресурсів і результати їх використання. Його функціональне призначення виходить за межі традиційної фіксації господарських операцій і охоплює контроль за використанням бюджетних коштів, формування фінансової та бюджетної звітності, а також аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на всіх рівнях державного управління.

У класичному розумінні бюджетний облік виконує інформаційну, контрольну та аналітичну функції [1]. Інформаційна функція полягає у формуванні достовірних даних про доходи, видатки та фінансові зобов'язання бюджету; контрольна — у забезпеченні цільового та ефективного використання бюджетних ресурсів; аналітична — у створенні інформаційної бази для оцінки ефективності бюджетної політики та прийняття управлінських рішень.

Сучасні наукові підходи розширюють розуміння бюджетного обліку, розглядаючи його як складову інтегрованої системи управління публічними фінансами (Public Financial Management System — PFMS). Зокрема, у працях міжнародних організацій наголошується, що ефективна система PFMS повинна забезпечувати повний цикл управління фінансами — від планування та бюджетування до обліку, контролю, звітності та аудиту [2]. У цьому контексті бюджетний облік виступає центральною ланкою, що поєднує всі етапи бюджетного процесу в єдину інформаційну систему.

З позицій інституційної економіки бюджетний облік можна розглядати як інструмент формування формальних правил і процедур управління публічними фінансами, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій [3]. Водночас, відповідно до підходів Т. Кладницької, розвиток облікових систем у державному секторі сприяє зниженню трансакційних витрат, пов'язаних із контролем за використанням бюджетних коштів та забезпеченням виконання бюджетних зобов'язань [4].

Вітчизняні науковці також підкреслюють трансформаційний характер бюджетного обліку [5]. Так, сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності переходу від обліку, орієнтованого на касовий метод, до обліку за методом нарахування, що дозволяє більш повно відображати фінансовий стан державного сектору [6]. Крім того, підкреслюється важливість інтеграції бюджетного обліку з системами стратегічного планування, контролінгу та оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів.

У сучасних умовах бюджетний облік трансформується у цифрово орієнтовану систему, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих облікових систем та електронного документообігу. Це дозволяє забезпечити оперативність обробки інформації, підвищити її точність і прозорість, а також створити передумови для впровадження інноваційних інструментів управління публічними фінансами.

Інноваційність у бюджетному обліку слід розглядати як системну трансформацію підходів до формування, обробки та використання фінансової інформації у державному секторі. Вона передбачає перехід від традиційних облікових моделей, орієнтованих на фіксацію фактів, до сучасних цифрово орієнтованих систем, здатних забезпечувати аналітичну, прогностичну та управлінську підтримку прийняття рішень. У цьому контексті інноваційність виступає не лише технологічним, а й інституційним явищем, що охоплює зміну підходів до організації обліку, контролю та управління публічними фінансами.

Ключовими складовими інноваційності у бюджетному обліку є цифровізація облікових процесів, автоматизація аналітики, використання великих даних та інтеграція облікових систем із управлінськими платформами. Цифровізація забезпечує перехід до електронного документообігу, використання автоматизованих облікових систем і створення єдиного

інформаційного простору публічних фінансів. Автоматизація аналітичних процедур дозволяє здійснювати оперативний аналіз бюджетних показників, оцінювати ефективність використання ресурсів та формувати прогнози. Використання технологій Big Data відкриває можливості для обробки значних обсягів інформації, виявлення прихованих закономірностей і підвищення якості фінансового контролю. Інтеграція обліку з управлінськими системами забезпечує узгодженість бюджетного планування, виконання та контролю.

Сучасні наукові підходи розглядають інноваційність бюджетного обліку як складову ширшої концепції цифрового врядування (digital governance) [7]. Зокрема, у дослідженнях Світового банку та OECD підкреслюється, що впровадження цифрових технологій у сфері публічних фінансів сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державного управління [8]. Відповідно до концепції Public Financial Management 2.0, інноваційні облікові системи повинні забезпечувати інтеграцію даних у режимі реального часу, підтримку управлінських рішень та автоматизований контроль за використанням бюджетних ресурсів.

З позицій теорії інновацій інноваційність у бюджетному обліку можна трактувати як впровадження нових комбінацій ресурсів і технологій, що забезпечують підвищення ефективності функціонування фінансової системи [9]. У свою чергу, сучасні дослідники управлінського обліку акцентують увагу на необхідності інтеграції фінансових і нефінансових показників у єдину систему управління, що особливо актуально для державного сектору [10].

Вітчизняні науковці також підкреслюють, що інноваційний розвиток бюджетного обліку повинен базуватися на поєднанні цифрових технологій із сучасними методами фінансового аналізу та контролю [11]. Особлива увага приділяється впровадженню систем електронного урядування, автоматизованих інформаційно-аналітичних платформ, а також переходу до обліку за міжнародними стандартами (IPSAS), що забезпечує підвищення порівнянності та прозорості фінансової інформації.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнної економіки та євроінтеграційних процесів, інноваційність бюджетного обліку набуває стратегічного значення. Вона забезпечує підвищення адаптивності системи публічних фінансів, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне використання бюджетних ресурсів.

Сучасний етап реформування публічних фінансів в Україні супроводжується активним впровадженням інноваційних інструментів бюджетного обліку, які забезпечують підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, прозорість фінансових процесів та якість управлінських рішень. Такі інструменти формують нову модель бюджетного обліку, орієнтовану на результат, цифровізацію та інтеграцію з управлінськими системами.

Одним із базових інструментів сучасного бюджетування є програмно-цільовий метод (ПЦМ), який передбачає перехід від фінансування витрат до фінансування результатів. Його ключовими елементами є бюджетні програми, показники результативності та оцінка ефективності використання коштів. Застосування ПЦМ дозволяє встановити чіткий зв'язок між обсягами фінансування та досягнутими результатами, що відповідає підходам результативно-орієнтованого управління (performance-based budgeting). У практиці України впровадження ПЦМ сприяло підвищенню прозорості бюджетного процесу та покращенню контролю за використанням ресурсів.

Важливу роль відіграють цифрові платформи публічних фінансів, які забезпечують відкритість і підзвітність бюджетної системи. Зокрема, система ProZorro є одним із найбільш успішних прикладів цифровізації державних закупівель, що дозволяє забезпечити конкурентність процедур та економію бюджетних коштів на рівні 10–15 %. Платформа Є-data (портал використання публічних коштів) забезпечує відкритий доступ до інформації про бюджетні транзакції, що сприяє посиленню громадського контролю та підвищенню довіри до державних інституцій. Казначейські інформаційні системи, у свою чергу, забезпечують централізований облік бюджетних операцій і контроль за рухом коштів у режимі реального часу.

Використання ERP-систем у державному секторі є важливим напрямом модернізації бюджетного обліку. Такі системи дозволяють інтегрувати різні функціональні підсистеми (бюджетування, облік, звітність, контроль) у єдине інформаційне середовище. Це забезпечує автоматизацію облікових процесів, скорочення часу формування звітності та підвищення точності даних. За оцінками практики, впровадження ERP-рішень дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами на 20–30 %.

Окремим інноваційним інструментом є відкриті бюджетні дані, які створюють можли-

Таблиця 1. Інноваційні інструменти бюджетного обліку та їх характеристика

Інструмент	Характеристика	Основні функції	Ефект від впровадження
Програмно-цільовий метод (ПЦМ)	Орієнтація на результат бюджетних витрат	Планування, оцінка ефективності	Підвищення результативності бюджету
ProZorro	Електронна система закупівель	Прозорі тендери, конкуренція	Економія коштів (10–15 %)
Є-data	Портал відкритих фінансів	Доступ до транзакцій	Підзвітність і контроль
Казначейські системи	Централізовані облікові платформи	Облік і контроль руху коштів	Оперативність і контроль
ERP-системи	Інтегровані ІТ-рішення	Автоматизація обліку та звітності	Підвищення ефективності (20–30 %)
Відкриті дані	Публічні інформаційні ресурси	Аналітика, громадський контроль	Прозорість і довіра

Джерело: власна розробка автора.

вості для аналітичного використання інформації, розвитку громадського контролю та підвищення прозорості публічних фінансів. Відкритість даних дозволяє здійснювати незалежний аналіз бюджетних процесів, виявляти неефективне використання ресурсів і формувати рекомендації щодо їх оптимізації.

Для узагальнення інноваційних інструментів бюджетного обліку доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.

Інноваційні інструменти бюджетного обліку формують основу сучасної системи управління публічними фінансами, забезпечуючи її прозорість, ефективність і адаптивність [12]. Їх подальший розвиток повинен бути спрямований на поглиблення цифровізації, інтеграцію інформаційних систем та розширення аналітичних можливостей управління бюджетними ресурсами.

Незважаючи на активне впровадження інноваційних інструментів у сфері бюджетного обліку, їх ефективне функціонування стримується низкою системних проблем, які мають як технічний, так і організаційно-інституційний характер і підтверджуються відповідними аналітичними та статистичними оцінками.

Однією з ключових проблем є технічна фрагментація інформаційних систем. За оцінками експертів у сфері цифрового врядування, до 30–40 % державних інформаційних систем в Україні функціонують без повноцінної інтеграції між собою, що призводить до дублювання даних і розбіжностей у звітності. У результаті витрати часу на узгодження інформації можуть зростати на 20–30 %, що знижує ефективність управлінських процесів. Відсутність єдиного цифрового середовища ускладнює формування консолідованої фінансової звіт-

ності та обмежує можливості аналітичного використання даних.

Суттєвим обмеженням є кадровий дефіцит. За оцінками Міністерства цифрової трансформації та аналітичних центрів, потреба державного сектору в ІТ-спеціалістах задовольняється лише на 60–70 %, тоді як близько 25–30 % посад залишаються вакантними або зайнятими працівниками з недостатнім рівнем цифрових компетенцій. Це ускладнює впровадження сучасних інформаційних систем і знижує ефективність їх використання. Крім того, рівень цифрової грамотності працівників бюджетної сфери оцінюється як середній, що потребує системного підвищення кваліфікації.

Обмежене фінансування цифрових трансформацій є ще одним важливим стримуючим фактором. За даними державного бюджету та міжнародних оцінок, частка витрат на цифровізацію у сфері публічних фінансів становить у середньому 1–2 % загальних бюджетних видатків, що є недостатнім для повномасштабного впровадження сучасних ERP-систем, аналітичних платформ та інструментів кіберзахисту. Водночас у країнах ЄС цей показник коливається в межах 3–5 %, що свідчить про більший рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Вагомою проблемою залишаються інституційні бар'єри, які проявляються у недосконалості нормативно-правового забезпечення та недостатній координації між органами державної влади. За експертними оцінками, близько 20–25 % цифрових проєктів у державному секторі реалізуються із затримками через процедурні обмеження, складність погоджень і відсутність єдиних стандартів обміну даними. Часті зміни законодавства також ускладнюють довгострокове планування цифрових трансформацій.

Проблеми впровадження інноваційних інструментів бюджетного обліку мають системний характер і супроводжуються суттєвими кількісними обмеженнями. Зокрема, рівень неінтегрованих систем (30—40 %), дефіцит ІТ-кадрів (до 30 %), недостатнє фінансування (1—2 % бюджету) та інституційні затримки (20—25 % проєктів) свідчать про необхідність комплексного підходу до їх вирішення.

Подолання зазначених проблем потребує розвитку єдиного цифрового середовища публічних фінансів, збільшення інвестицій у цифровізацію, підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу та вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Це створить передумови для ефективного впровадження інноваційних інструментів бюджетного обліку та підвищення результативності управління державними фінансами.

В умовах воєнної економіки система бюджетного обліку зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених необхідністю оперативного реагування на кризові виклики, перерозподілом фінансових ресурсів та підвищенням вимог до прозорості й контролю за використанням бюджетних коштів [13]. Однією з ключових тенденцій є різке зростання військових видатків, що суттєво змінює структуру державного бюджету. За оцінками, частка видатків на сектор безпеки і оборони у воєнний період може перевищувати 40—50 % загальних бюджетних витрат, що обумовлює необхідність посиленого контролю за їх цільовим використанням та ефективністю.

Значне зростання обсягів фінансування оборонного сектору супроводжується ускладненням фінансових потоків і збільшенням кількості бюджетних операцій. Це потребує високого рівня оперативності обліку, оскільки затримки в обробці інформації можуть негативно впливати на своєчасність фінансування критично важливих потреб. У таких умовах бюджетний облік має забезпечувати обробку даних у максимально стислі строки, що досягається завдяки автоматизації облікових процесів і використанню цифрових технологій.

Особливої актуальності набуває потреба в оперативному обліку та моніторингу бюджетних операцій. У воєнний період важливим є не лише фіксація здійснених операцій, а й забезпечення постійного контролю за рухом коштів у режимі, наближеному до реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, запобігати нецільовому використанню ресурсів і підвищувати ефективність управління бюджетними потоками.

У цьому контексті цифровізація виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості системи публічних фінансів. Використання електронних платформ, автоматизованих систем обліку, хмарних технологій і аналітичних інструментів дозволяє забезпечити безперервність облікових процесів навіть у разі фізичного руйнування інфраструктури або обмеження доступу до традиційних каналів обробки інформації. Зокрема, цифрові рішення сприяють організації дистанційної роботи, резервуванню даних і підвищенню рівня кіберзахисту.

Крім того, цифровізація дозволяє підвищити прозорість використання бюджетних коштів, що є особливо важливим в умовах зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги. Відкриті цифрові платформи забезпечують доступ до інформації про бюджетні операції, що сприяє посиленню громадського та міжнародного контролю.

В умовах війни бюджетний облік трансформується у більш гнучку, оперативну та цифрово орієнтовану систему, яка забезпечує не лише облік і контроль, а й виступає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості держави. Його подальший розвиток має бути спрямований на поглиблення цифровізації, інтеграцію інформаційних систем і підвищення адаптивності до кризових умов.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективна модернізація бюджетного обліку тісно пов'язана з розвитком цифрового врядування, інтеграцією інформаційних систем та впровадженням єдиних стандартів управління публічними фінансами. Провідні країни демонструють комплексний підхід до цифровізації, який охоплює як технологічні, так і інституційні аспекти трансформації [14].

Естонія є одним із світових лідерів у сфері цифрового врядування (e-Government). Її модель базується на створенні єдиного цифрового середовища, у якому всі державні послуги, включаючи бюджетний облік і звітність, інтегровані в єдину систему. Завдяки платформі X-Road забезпечується обмін даними між державними органами в режимі реального часу, що дозволяє автоматизувати фінансові операції та мінімізувати адміністративні витрати. За оцінками, понад 99 % державних послуг в Естонії доступні онлайн, а цифровізація дозволяє економити до 2 % ВВП щорічно за рахунок підвищення ефективності управління.

У Польщі активно впроваджується концепція електронного бюджету, яка передбачає цифровізацію всіх етапів бюджетного проце-

су — від планування до звітності та контролю. Система електронного бюджетування забезпечує інтеграцію фінансових даних, підвищує прозорість бюджетних операцій і дозволяє здійснювати моніторинг використання коштів у режимі реального часу. Крім того, значна увага приділяється відкритості бюджетних даних, що сприяє розвитку громадського контролю та підвищенню довіри до державних фінансів.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) формує міжнародні цифрові стандарти у сфері публічних фінансів, які спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності бюджетного управління. Зокрема, рекомендації OECD передбачають впровадження інтегрованих інформаційних систем управління державними фінансами (IFMIS), використання технологій Big Data та аналітичних платформ, а також розвиток відкритих даних і посилення кібербезпеки фінансових систем.

Для більш повного розкриття міжнародного досвіду доцільно узагальнити ключові інструменти та результати їх впровадження (табл. 2).

Аналіз наведеного досвіду свідчить, що ключовими чинниками успішної цифровізації бюджетного обліку є інтеграція інформаційних систем, використання сучасних аналітичних технологій та відкритість бюджетних даних. Країни-лідери забезпечують функціонування єдиного цифрового середовища, що дозволяє здійснювати управління публічними фінансами у режимі реального часу та мінімізувати адміністративні витрати.

Для України важливим є адаптація зазначених практик, зокрема впровадження інтегрованих інформаційних систем, розвиток електронного бюджетування та розширення використання відкритих даних. Це сприятиме підвищенню ефективності бюджетного обліку, забезпеченню прозорості використання державних ресурсів та прискоренню процесів євроінтеграції.

Подальший розвиток бюджетного обліку в Україні потребує системного вдосконалення, орієнтованого на підвищення ефективності управління публічними фінансами, посилення прозорості та адаптацію до сучасних цифрових викликів. У цьому контексті ключовими напрямками виступають інтеграція інформаційних систем, впровадження інструментів штучного інтелекту, розвиток відкритих даних та підготовка висококваліфікованих кадрів.

Першочерговим напрямом є інтеграція інформаційних систем, яка передбачає створення єдиного цифрового середовища публічних фінансів. Це дозволить об'єднати системи бюджетування, обліку, казначейського обслуговування, звітності та аудиту в єдину платформу, що забезпечить узгодженість даних, зменшення дублювання інформації та підвищення оперативності управління. Інтеграція також сприятиме переходу до обробки даних у режимі реального часу та формуванню консолідованої фінансової звітності.

Важливим напрямом є впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних, які відкривають нові можливості для управління бюджетними ресурсами. Використання AI дозволяє автоматизувати

Таблиця 2. Міжнародний досвід цифровізації бюджетного обліку

Країна / організація	Інструмент	Характеристика	Ефект від впровадження
Естонія	e-Government	Повна цифровізація державних послуг, інтеграція систем	Економія до 2 % ВВП, висока ефективність управління
Польща	Електронний бюджет	Цифровізація бюджетного процесу	Прозорість, оперативний контроль
OECD	Цифрові стандарти	Рекомендації щодо IFMIS, відкритих даних, аналітики	Підвищення ефективності та підзвітності
Фінляндія	Government Digital Platform	Інтегровані державні IT-рішення	Високий рівень автоматизації та якості даних
Німеччина	e-Budgeting	Цифрове планування та контроль бюджету	Підвищення точності бюджетного прогнозування
Велика Британія	Open Budget Data	Відкриті бюджетні дані та аналітичні платформи	Посилення громадського контролю та довіри

Джерело: власна розробка автора.

аналіз фінансових даних, здійснювати прогнозування бюджетних показників, виявляти ризики неефективного використання коштів та формувати рекомендації для прийняття управлінських рішень. У перспективі це сприятиме переходу від реактивного до проактивного управління публічними фінансами.

Розвиток відкритих бюджетних даних є ще одним ключовим напрямом вдосконалення. Забезпечення вільного доступу до інформації про бюджетні операції сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до державних інституцій. Крім того, відкриті дані створюють можливості для незалежного аналізу, громадського контролю та розробки інноваційних аналітичних продуктів. Важливим завданням є не лише відкриття даних, а й забезпечення їх якості, структурованості та доступності для користувачів.

Особливого значення набуває підготовка кадрів, здатних працювати в умовах цифрової трансформації. Це передбачає підвищення рівня цифрової грамотності працівників бюджетної сфери, розвиток компетенцій у сфері аналітики даних, інформаційних технологій та кібербезпеки. Необхідним є впровадження системи безперервного навчання, адаптація освітніх програм до сучасних вимог та залучення фахівців із цифровими навичками до державного сектору.

Узагальнюючи, зазначені напрями вдосконалення формують основу переходу до сучасної, інтегрованої та цифрово орієнтованої системи бюджетного обліку. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність управління публічними фінансами, забезпечити прозорість бюджетних процесів і сприяти сталому розвитку економіки в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інноваційні інструменти бюджетного обліку виступають ключовим чинником підвищення ефективності управління публічними фінансами України, забезпечуючи трансформацію традиційної облікової системи у сучасну цифрово орієнтовану модель. Їх впровадження сприяє підвищенню прозорості бюджетних процесів, посиленню підзвітності органів державної влади та більш раціональному використанню бюджетних ресурсів.

Застосування програмно-цільового методу, цифрових платформ, ERP-систем і відкритих бюджетних даних дозволяє сформувати інтегровану інформаційну систему управління, яка

забезпечує зв'язок між плануванням, виконанням бюджету, обліком і контролем. Це створює передумови для переходу до результативно-орієнтованого управління публічними фінансами та підвищення якості управлінських рішень.

Водночас встановлено, що ефективність впровадження інноваційних інструментів значною мірою залежить від рівня інтеграції інформаційних систем, забезпеченості фінансовими ресурсами, кадрового потенціалу та інституційного середовища. Наявні проблеми, зокрема технічна фрагментація, кадровий дефіцит і обмежене фінансування, стримують повною мірою реалізацію потенціалу цифровізації бюджетного обліку.

Особливого значення інноваційні інструменти набувають в умовах воєнної економіки, де вони забезпечують оперативність обліку, безперервність фінансових процесів, підвищення контролю за використанням ресурсів та зміцнення фінансової стійкості держави. Цифровізація виступає важливим інструментом адаптації системи публічних фінансів до кризових умов і забезпечення її стабільного функціонування.

Таким чином, подальший розвиток бюджетного обліку має бути спрямований на поглиблення цифровізації, інтеграцію інформаційних систем, впровадження сучасних аналітичних технологій, зокрема штучного інтелекту, а також підвищення рівня підготовки кадрів. Це дозволить забезпечити ефективне управління публічними фінансами, підвищити довіру до державних інституцій та сприяти євроінтеграційним процесам України.

Література:

1. Бонарев В. В. Теоретико-методичні основи бухгалтерського обліку в діяльності суб'єктів державного сектору економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 52—57.
2. World Bank. Public Financial Management Systems: An Introduction. Washington, DC: World Bank, 2011.
3. Allen R., Hemming R., Potter B. H. The International Handbook of Public Financial Management. London: Palgrave Macmillan, 2013.
4. Кладницька Т. А. Основні напрямки реформування системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності у бюджетній сфері. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. С. 156—159.
5. Свірко С. В., Самчик М. Ю. Бюджетний облік в Україні: новації XXI ст. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. № 1 (36). С. 221—246.

6. Свірко С. В., Бардаш С. В., Краєвський В. М. Оцінка рівня трансформації інформаційно-го забезпечення управління публічними фінансами. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3 (105). С. 89—97.

7. Ларікова Т. В., Шилко І. С. Організація обліку в бюджетних установах. Фінанси, облік і аудит. 2015. № 1. С. 243—257.

8. World Bank. Digital Government and Public Financial Management: Practices and Lessons from Around the World. Washington, DC: World Bank, 2022.

9. Сарапіна О., Пінчук Т., Петриченко А. Вдосконалення обліку в бюджетних установах в умовах використання сучасних інформаційних технологій (на прикладі системи "ДЕБЕТ плюс"). Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 3. С. 193—197.

10. Марущин Ю. В. Перспективи розвитку управлінського обліку в бюджетних установах. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.

11. Васильєва В. Г., Коновалова О. В., Коротченко В. О. Сучасні проблеми автоматизації обліку в бюджетних установах: теоретичні та практичні аспекти. Економічний простір. 2018. № 138. С. 150—163.

12. Половинчак Л. А. Основні шляхи модернізації обліку в бюджетних установах. Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка. 2015. Вип. 40. С. 63—68.

13. Григорів О. О., Абрамов А. П., Крочак О. І. Модернізація облікових процесів у бюджетних установах: ефективність та прозорість [Електронний ресурс]. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 4. С. 63—68.

14. Мазур В. А., Яремчук Н. Ф., Дубовий Ю. В. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в бюджетних установах відповідно до сучасних вимог міжнародних стандартів. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9. С. 23—32.

References:

1. Bonarev, V. (2023), "Theoretical and methodological foundations of accounting in the activities of public sector entities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 52, pp. 52—57.

2. World Bank (2011), *Public Financial Management Systems: An Introduction*, World Bank, Washington, DC, USA.

3. Allen, R., Hemming, R. and Potter, B. H. (2013), *The International Handbook of Public Financial Management*, Palgrave Macmillan, London, UK.

4. Kladnyts'ka, T. A. (2009), "Main directions of reforming the accounting and financial reporting system in the budget sector", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, pp. 156—159.

5. Svirko, S. V. and Samchyk, M. Yu. (2017), "Budget accounting in Ukraine: innovations of the 21st century", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 1 (36), pp. 221—246.

6. Svirko, S. V., Bardash, S. V. and Kraiev-s'kyj, V. M. (2023), "Assessment of the level of transformation of information support for public finance management", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (105), pp. 89—97.

7. Larikova, T.V. and Shilko, I.S. (2015), "Organization of accounting in budgetary institutions", *Finansy, oblik i audyt*, vol.1 (25), pp. 243—257.

8. World Bank (2022), *Digital Government and Public Financial Management: Practices and Lessons from Around the World*, World Bank, Washington, DC, USA.

9. Sarapina, O., Pinchuk, T. and Petrychenko, A. (2017), "Improving accounting in budget institutions using modern information technologies (using the example of the "DEBET Plus" system)", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 193—197.

10. Maruschyn, Yu. V. (2024), "Prospects for the development of management accounting in budgetary institutions", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 12.

11. Vasylyeva, V.H., Konovalova, O.V. and Korotchenko, V.O. (2018), "Modern problems of accounting automation in budgetary institutions: theoretical and practical aspects", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 138, pp. 150—163.

12. Polovynchak, L. A. (2015), "Main ways of modernizing accounting in budgetary institutions", *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Serii: Ekonomika*, vol. 40, pp. 63—68.

13. Hryhoriv, O. O., Abramov, A. P. and Krochak, O. I. (2024), "Modernization of accounting processes in budgetary institutions: efficiency and transparency", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 4, pp. 63—68.

14. Mazur, V. A., Yaremchuk, N. F. and Dubovij, Yu. V. (2017), "State and prospects for the development of accounting in budgetary institutions in accordance with modern requirements of international standards", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 9, pp. 23—32.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.03.26

Процеженовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 336.22:658(477)

Г. А. Лоскоріх,
доктор філософії за спеціальністю 071 "Облік і оподаткування",
доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

О. Ф. Перчі,
старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

Е. Г. Шебештень,
доктор філософії за спеціальністю 051 "Економіка",
старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-5458>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.187

"КЛУБ БІЛОГО БІЗНЕСУ" ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ: РОЛЬ СТАТУСУ ДОБРОЧЕСНОГО ПЛАТНИКА ПОДАТКІВ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

G. Loskorikh,
PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department
of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
O. Perchi,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
E. Shebeshten,
PhD 051 "Economics", Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

THE "WHITE BUSINESS CLUB" AS A TOOL FOR STRENGTHENING BUDGETARY AND TAX DISCIPLINE: THE ROLE OF COMPLIANT TAXPAYER STATUS IN THE FUNCTIONING OF UKRAINIAN ENTERPRISES

У статті досліджено економічну та інституційну роль механізму особливого податкового адміністрування для платників податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства, відомого в публічному просторі як "Клуб білого бізнесу". Обґрунтовано, що цей механізм доцільно розглядати не лише як інструмент податкового адміністрування, а й як сучасний засіб формування стійкої моделі взаємодії між державою та бізнесом, орієнтованої на добровільний комплаєнс, фінансову прозорість і зниження трансакційних витрат у сфері виконання податкових зобов'язань. Метою статті є визначення ролі статусу добросовісного платника у зміцненні бюджетно-податкової дисципліни та з'ясування його впливу на функціонування підприємств України. Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного та нормативно-правового аналізу, систематизації, а також інтерпретації статистично-аналітичної інформації. Розкрито критерії включення платників до відповідного Переліку та встановлено, що вони охоплюють не лише параметри сплати податків, а й ширший спектр

характеристик фінансової, правової та організаційної надійності суб'єкта господарювання. Особливу увагу приділено аналізу практичних наслідків набуття такого статусу для підприємств. Визначено, що наявність процедурних переваг у взаємодії з податковими органами сприяє скороченню адміністративного навантаження, поліпшенню управління податковими ризиками, підвищенню прогнозованості грошових потоків і зміцненню ліквідності, зокрема у частині процедур бюджетного відшкодування ПДВ. На основі аналізу динаміки функціонування Переліку у 2024-2025 роках встановлено, що відповідний механізм уже набув ознак практично діючого інституту селективного податкового адміністрування. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що статус платника податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства розглянуто не лише як правову чи сервісну категорію, а як окремий економічний чинник, що впливає на фінансову поведінку, податкову безпеку, ділову репутацію та конкурентоспроможність підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення механізмів податкового адміністрування, розвитку інструментів стимулювання добровільного податкового комплаєнсу та формування ефективнішої моделі партнерської взаємодії між державою і бізнесом.

The article examines the economic and institutional role of the special tax administration mechanism for taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation, publicly referred to as the "White Business Club." It is substantiated that this mechanism should be viewed not only as a tax administration instrument, but also as a modern means of shaping a stable model of interaction between the state and business, oriented toward voluntary compliance, financial transparency, and the reduction of transaction costs in the fulfillment of tax obligations. The purpose of the article is to determine the role of the bona fide taxpayer status in strengthening fiscal and tax discipline and to clarify its impact on the functioning of Ukrainian enterprises. To achieve this purpose, the study employs the methods of theoretical generalization, comparative and legal analysis, systematization, as well as the interpretation of statistical and analytical information. The criteria for including taxpayers in the relevant Register are disclosed, and it is established that they cover not only tax payment parameters, but also a broader range of characteristics reflecting the financial, legal, and organizational reliability of a business entity. Particular attention is paid to the analysis of the practical implications of acquiring such status for enterprises. It is determined that the availability of procedural advantages in interactions with tax authorities contributes to reducing the administrative burden, improving tax risk management, enhancing the predictability of cash flows, and strengthening liquidity, particularly in the area of VAT refund procedures. Based on an analysis of the dynamics of the Register's functioning in 2024-2025, it is established that the relevant mechanism has already acquired the features of a practically functioning institution of selective tax administration. The scientific novelty of the study lies in the fact that the status of a taxpayer with a high level of voluntary compliance with tax legislation is considered not only as a legal or service category, but also as a distinct economic factor influencing financial behavior, tax security, business reputation, and the competitiveness of an enterprise. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use for improving tax administration mechanisms, developing instruments to encourage voluntary tax compliance, and shaping a more effective model of partnership-based interaction between the state and business.

Ключові слова: бюджетно-податкова дисципліна, податковий комплаєнс, податкова доброчесність, "Клуб білого бізнесу", податкове адміністрування, податкові ризики, фінансова стійкість, репутація підприємства, конкурентоспроможність.

Key words: budgetary and tax discipline, tax compliance, tax integrity, the "White Business Club", tax administration, tax risks, financial sustainability, business reputation, competitiveness.

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

В умовах воєнного стану та високої потреби у стабільному наповненні бюджетів особливого значення набуває пошук таких інструментів податкової політики, які поєднують фіскальну результативність із мінімізацією надмірного адміністративного тиску на бізнес.

Саме в такому контексті в Україні було запроваджено механізм особливого податкового адміністрування для платників податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. Державна податкова служба (ДПС) пов'язує його запровадження з необхідністю консолідації зусиль держави й бізнесу у протидії тіньовій економіці та корупційним практикам. Водночас із наукової точки зору цей інститут доцільно розглядати

значно ширше — не лише як адміністративний перелік сумлінних платників, а як інструмент формування нової моделі взаємодії між податковими органами та підприємствами, заснованої на довірі, прогнозованості, превентивному консультуванні та ризик-орієнтованому підході. Отже, постає науково важливе питання: чи є статус добросовісного платника лише елементом сервісної модернізації податкових органів, чи він уже перетворюється на реальний економічний фактор підвищення фінансової стійкості та репутаційної надійності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зарубіжній науковій літературі проблема добровільного дотримання податкового законодавства розглядається переважно крізь призму податкової моралі, довіри до податкових органів і кооперативного податкового регулювання. Cummings R. G., Martinez-Vazquez J., McKee M. і Torgler B. [1] доводять, що рівень податкової моралі істотно впливає на податковий комплаєнс. Kirchler E., Hoelzl E. і Wahl I. [3] у межах концепції "slippery slope framework" обґрунтовують, що податкова дисципліна формується під впливом двох чинників — сили контролю та довіри до влади. Luttmer E. F. P. і Singhal M. [4] розглядають податкову мораль як результат поєднання соціальних норм, інституційної довіри та сприйняття справедливості.

Важливе значення для теми дослідження мають праці, присвячені корпоративному податковому комплаєнсу. Sigle M. A., Goslinga S., Spekle R. F., van der Hel L. E. C. J. M. і Veldhuizen R. [6] доводять доцільність переходу до моделей, заснованих на довірі між платником і податковими органами. De Widt D. і Oats L. [2] показують, що корпоративний комплаєнс у різних країнах розвивається по-різному залежно від інституційного середовища. Mickiewicz T., Rebmann A. та Sauka A. [5], досліджуючи податкову мораль власників бізнесу в перехідній економіці, підкреслюють значення інституційних чинників у формуванні податкової поведінки підприємств.

У вітчизняній науковій літературі увага зосереджена переважно на нормативно-правових та організаційних аспектах механізму платників податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. Банера Н., Пилипенко С. і Гелей А. [7] розглядають таких платників як суб'єктів податкового адміністрування. Крупка М. І. та Ткачик Ф. П.

[10] аналізують податковий комплаєнс як інструмент посилення фіскального потенціалу бюджетів. Цап В. [14], Бортняк К. і Добрянська Н. [8] акцентують увагу на нормативно-правових засадах податкової добросовісності та комплаєнс-контролю. Яцук О. О. [15] пов'язує фінансову прозорість зі стратегічним управлінням підприємством.

Отже, зарубіжні дослідження ґрунтовно розкривають сутність податкової моралі, добровільного комплаєнсу та довірчої моделі адміністрування, тоді як вітчизняні праці переважно зосереджені на правових і процедурних аспектах функціонування "Клубу білого бізнесу". Недостатньо дослідженим залишається економічний вплив статусу добросовісного платника на діяльність підприємства, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування ролі статусу платника податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства як інструменту підвищення бюджетно-податкової дисципліни та визначення його впливу на економічну поведінку й результати діяльності підприємств України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

31 жовтня 2024 року в Україні набрав чинності Закон України від 18 червня 2024 року № 3813-IX [12], яким запроваджено особливості податкового адміністрування для платників податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. У публічному дискурсі відповідний механізм дістав неофіційну назву "Клуб білого бізнесу". Водночас у нормативному полі йдеться не про окреме об'єднання чи бізнес-асоціацію, а про спеціальний інструмент селективного податкового адміністрування, що застосовується до платників, які відповідають визначеним Податковим кодексом України [11] вимогам і критеріям. Зазначений правовий режим діє на період воєнного стану та до 31 грудня року, в якому його буде припинено або скасовано.

Економічний зміст цього механізму полягає у зміні підходу до взаємодії між державою та бізнесом: від переважно контрольної моделі — до моделі, що поєднує контроль, довіру, превентивне консультування та ризик-орієнтований супровід платника. У такому контексті "Клуб білого бізнесу" доцільно розглядати як інструмент інституційного заохочення подат-

Таблиця 1. Основні спеціальні критерії включення до Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства

Категорія платників	Основні критерії
Юридичні особи на загальній системі оподаткування	✓ рівень сплати податку на прибуток і ПДВ не нижче середнього по галузі; ✓ рівень заробітної плати — не нижче середньогалузевого в регіоні $\times 1,1^*$
Резиденти Дія.City	✓ рівень сплати податків до бюджету не нижче середнього серед резидентів Дія.City
Юридичні особи — платники єдиного податку III групи	✓ рівень сплати податків не нижче середнього по галузі; ✓ рівень заробітної плати — не нижче середньогалузевого в регіоні $\times 1,1^*$
Юридичні особи — платники єдиного податку IV групи	✓ від'ємне значення різниці між сумою МПЗ та сплаченими податками і витратами на оренду землі; ✓ рівень сплати ПДВ не нижче середнього по галузі; ✓ рівень заробітної плати — не нижче середньогалузевого в регіоні $\times 1,1^*$; ✓ відповідність земельному критерію**
ФОП на загальній системі оподаткування	✓ рівень сплати ПДФО і ПДВ не нижче середнього по галузі; ✓ рівень заробітної плати — не нижче середньогалузевого в регіоні $\times 1,1$
ФОП — платники єдиного податку III групи	✓ дохід понад 5,0 млн грн; ✓ рівень сплати податків не нижче середнього по галузі; ✓ рівень заробітної плати — не нижче середньогалузевого в регіоні $\times 1,1$

* За умови наявності не менше 5 працівників.

** Наявність земель у власності/користуванні або оренді в обсягах, визначених законодавством, та виконання податкових зобов'язань зі сплати за землею і єдиного податку.

Джерело: сформовано на основі [9, 11—13].

кової доброчесності, фінансової прозорості та добровільного податкового комплаєнсу. Статус доброчесного платника виступає не лише юридичною категорією, а й характеристикою підприємства як надійного суб'єкта господарювання, що забезпечує належний рівень податкової дисципліни, легальної зайнятості та організаційної стабільності. Водночас цей механізм формує систему стимулів для відповідальної податкової поведінки, за якої сумлінність у виконанні податкових зобов'язань трансформується в інституційну та економічну перевагу підприємства.

Щоб бути включеним до Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства [13], платнику необхідно відповідати чітко визначеним критеріям (табл. 1). Їх структура свідчить про те, що законодавець диференціює підхід залежно від категорії платника, податкового режиму та специфіки господарської діяльності.

Така диференціація має важливе економічне значення, оскільки дає змогу застосовувати критерії не формально, а з урахуванням особливостей функціонування окремих сегментів бізнесу. Відповідно, механізм включення до Переліку виконує не лише відбіркову, а й регулю-

ючу функцію, орієнтуючи суб'єктів господарювання на підтримання належного рівня оплати праці, податкового навантаження та фінансової дисципліни.

Спеціальні критерії включення до Переліку показують, що статус доброчесного платника формується на основі не одного показника, а сукупності параметрів, що відображають фінансову спроможність, належну податкову поведінку та соціальну відповідальність суб'єкта господарювання. Особливо показовим є поєднання критеріїв податкових платежів із вимогами щодо рівня заробітної плати, оскільки це дає підстави розглядати механізм "Клубу білого бізнесу" як такий, що спрямований не лише на збільшення фіскальної віддачі, а й на підтримку легальної зайнятості та детінізацію трудових відносин. У такому підході простежується прагнення держави стимулювати не просто факт своєчасної сплати податків, а загалом відповідальну модель ведення бізнесу.

Разом із тим самі лише спеціальні критерії не вичерпують змісту підходу до відбору платників. Поряд із ними для всіх категорій платників діє блок спільних вимог згідно з ПКУ, що фактично формують базовий стан-

Таблиця 2. Узагальнені спільні вимоги до всіх категорій платників для включення до Переліку

Блок вимог	Зміст вимог
Податкова та страхова дисципліна	Відсутність значного податкового боргу, заборгованості зі сплати ЄСВ та істотних штрафів за порушення податкових обов'язків
Дотримання зовнішньоекономічного та ПДВ-законодавства	Відсутність податкових повідомлень-рішень щодо порушення строків розрахунків за експортно-імпортними операціями; відсутність статусу ризикового платника ПДВ
Стабільність правового статусу	Відсутність процедури припинення діяльності та провадження у справі про банкрутство (неплатоспроможність)
Санкційні та безпекові обмеження	Відсутність санкцій щодо платника, його засновників, учасників і кінцевих бенефіціарних власників; відсутність зв'язків із державою-агресором
Стабільність господарської діяльності	Відсутність змін щодо основного виду економічної діяльності протягом останніх 12 календарних місяців
Прозорість структури власності	Наявність у ЄДР достовірної інформації про кінцевого бенефіціарного власника або законно обгрунтованої причини його відсутності

Джерело: сформовано на основі [9, 11—13].

дарт податкової та фінансової доброчесності (табл. 2). Саме ці вимоги забезпечують комплексний характер оцінки платника, оскільки охоплюють не лише податкові показники, а й правовий статус, безпекові обмеження, прозорість структури власності, стабільність господарської діяльності та відсутність ознак ризикової поведінки. У результаті включення до Переліку ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних характеристик, що дає підстави розглядати його як інструмент комплексного оцінювання надійності суб'єкта господарювання.

Таким чином, включення до Переліку базується не лише на обсягах податкових платежів, а на комплексній оцінці правової, фінансової та організаційної надійності суб'єкта господарювання. Це свідчить про перехід від вузького фіскального підходу до ширшого розуміння податкової доброчесності як характеристики загальної економічної поведінки підприємства. У такому підході значення мають не лише своєчасність виконання податкових зобов'язань, а й прозорість структури власності, стабільність діяльності, відсутність ризикових ознак та відповідність базовим вимогам фінансової дисципліни. Отже, статус платника з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства відображає не тільки рівень фіскальної сумлінності, а й загальну інституційну надійність підприємства.

Формування та оприлюднення Переліку здійснюється відповідно до наказу Міністерства фінансів України від 07 жовтня 2024 року № 495 [13], а внесені у 2025 році зміни засвідчують подальшу адаптацію цього механізму до практики його застосування. Система формування Переліку має регулярний, формалізований і порівняно прозорий характер, що підвищує передбачуваність рішень контролюючих органів і знижує ризик довільного трактування критеріїв. Водночас такий порядок виконує і сигнальну функцію для бізнес-середовища, оскільки включення до Переліку може сприйматися не лише як підтвердження податкової сумлінності, а і як індикатор стабільності, прозорості та передбачуваності діяльності підприємства. За таких умов податкова доброчесність по-

ступово набуває значення інституційної переваги.

Економічна значущість статусу доброчесного платника проявляється через низку конкретних інституційних переваг. Для таких платників не розпочинаються окремі види фактичних, документальних позапланових та документальних планових перевірок, крім випадків, прямо передбачених законом; скорочуються строки камеральної та документальної перевірок для цілей бюджетного відшкодування ПДВ — до 5 і 10 робочих днів відповідно; індивідуальні податкові консультації надаються протягом 15 календарних днів без можливості продовження строку розгляду; закріплюється комплаєнс-менеджер; надається право отримувати у 5-денний строк інформацію про наявні податкові ризики та консультації щодо їх усунення.

Управлінсько-економічний ефект цих переваг полягає у зниженні транзакційних витрат підприємства на взаємодію з контролюючими органами, підвищенні передбачуваності податкових процедур і створенні умов для раннього виявлення податкових ризиків. Особливо важливим це є для підприємств, що працюють із бюджетним відшкодуванням ПДВ, оскільки скорочення строків перевірок позитивно впливає на їхню ліквідність та оборотність коштів. У ширшому розумінні статус доброчесного платника формує додатковий репутаційний ресурс, що може посилювати довіру з боку контрагентів, фінансових установ і державних органів. Динаміка функціонування цього меха-

Таблиця 3. Динаміка Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства у 2024–2025 рр.

Період	Кількість платників у Переліку	Сплачено податків до зведеного бюджету, млрд грн	Частка у загальному обсязі податкових платежів, %	Компласне-менеджери, кількість	Додаткові характеристики
Грудень 2024 р.	8255	257,1	16,6	576	Перший офіційно оприлюднений Перелік
Травень 2025 р.	9673	н/д*	н/д*	644	4532 платники, або майже 47 %, перебували у Переліку ще з листопада 2024 р.
Серпень 2025 р.	7149	н/д*	н/д*	600	3634 платники, або понад 50 %, перебували у Переліку ще з листопада 2024 р. Перелік сформовано за оновленими зарплатними критеріями
Листопад 2025 р.	7638	252,5	13,0	н/д	Порівняно із серпнем 2025 р. Перелік збільшився на 489 суб'єктів, або майже на 7 %

*Для травня та серпня 2025 року у доступних повідомленнях ДПС не наведено агрегованих даних про суму сплачених податків і частку у загальному обсязі податкових платежів.
Джерело: сформовано на основі [9].

нізму свідчить про його поступову інституціоналізацію (табл. 3).

Узагальнюючи наведені показники, можна стверджувати, що "Клуб білого бізнесу" перейшов зі стадії нормативного запровадження до стадії практичного функціонування як інструменту податкової довіри та селективного адміністрування. Його розвиток у 2024–2025 роках демонструє, з одного боку, достатньо широку базу охоплення сумлінних платників, а з іншого — чутливість складу Переліку до змін критеріїв відбору. Саме це дає підстави розглядати зазначений механізм як динамічний інститут бюджетно-податкової дисципліни, ефективність якого залежить не лише від наявності преференцій, а й від стабільності, прозорості та обґрунтованості критеріїв включення.

Для систематизації впливу статусу добросовісного платника на діяльність суб'єктів господарювання доцільно узагальнити його функціональну роль за основними напрямками управління підприємством (табл. 4).

Як видно з табл. 4, статус добросовісного платника має комплексний вплив на функціонування підприємства і виходить за межі суто податкового адміністрування. Його значення проявляється у зниженні адміністративного навантаження, поліпшенні управління податковими ризиками, зміцненні ліквідності та поси-

Таблиця 4. Роль статусу добросовісного платника у функціонуванні підприємств України

Напрямок	Роль статусу	Економічний результат
Податкове адміністрування	Зниження адміністративного тиску та спрощення взаємодії з ДПС	Менше перевірок, менші часові та організаційні витрати
Управління податковими ризиками	Перехід до превентивного компласнсу	Раніше виявлення ризиків, менша ймовірність штрафів і спорів
Фінансова стійкість	Поліпшення прогнозованості грошових потоків	Швидше відшкодування ПДВ, краща ліквідність
Організаційне управління	Посилення внутрішньої фінансової дисципліни	Кращий контроль за податками, зарплатою, звітністю та боргом
Репутація та ділова довіра	Формування позитивного іміджу надійного платника	Вища довіра з боку контрагентів, банків і державних органів
Конкурентоспроможність	Перетворення податкової добросовісності на інституційну перевагу	Стабільніше середовище діяльності та сильніші ринкові позиції

Джерело: власна розробка.

ленні ділової репутації. У результаті податкова доброчесність трансформується на рівні підприємства в чинник інституційної стійкості та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що механізм особливого податкового адміністрування для платників податків із високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства ("Клуб білого бізнесу") вже набув ознак практично діючого інституту селективного податкового адміністрування в Україні. Його запровадження відображає перехід від переважно контрольного підходу до більш збалансованої моделі взаємодії між державою та бізнесом, у межах якої поєднуються фіскальна результативність, превентивний податковий комплаєнс і зниження адміністративного навантаження на сумлінних платників. Статус доброчесного платника має не лише правове, а й економічне значення для функціонування підприємства. Його наявність сприяє підвищенню передбачуваності взаємодії з контролюючими органами, покращенню управління податковими ризиками, зміцненню ліквідності та формуванню додаткового репутаційного ресурсу. Водночас включення до Переліку ґрунтується на комплексній оцінці діяльності суб'єкта господарювання, що дає підстави розглядати податкову доброчесність як складову інституційної надійності та економічної стійкості підприємства. Аналіз динаміки Переліку у 2024—2025 роках засвідчив, що результативність цього механізму значною мірою залежить від стабільності критеріїв відбору, прозорості процедур формування Переліку та послідовності їх застосування. За таких умов "Клуб білого бізнесу" може розглядатися як дієвий інструмент зміцнення бюджетно-податкової дисципліни, детінізації економіки та розвитку добровільного податкового комплаєнсу. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною оцінкою впливу статусу доброчесного платника на фінансові результати підприємств, їхню інвестиційну привабливість, доступ до фінансових ресурсів та адаптивність до кризових умов господарювання.

Література:

1. Cummings R. G., Martinez-Vazquez J., McKee M., Torgler B. Tax morale affects tax compliance: Evidence from surveys and an artefactual field experiment. *Journal of Economic*

Behavior & Organization. 2009. Volume 70, Issue 3. P. 447—457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.02.010>

2. De Widt D., Oats L. Imagining cooperative tax regulation: Common origins, divergent paths. *Critical Perspectives on Accounting*. 2024. № 99. 102446. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102446>

3. Kirchler E., Hoelzl E., Wahl I. Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework. *Journal of Economic Psychology*. 2008. № 29. P. 210—225. DOI: [10.1016/j.joep.2007.05.004](https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004)

4. Luttmer E. F. P., Singhal M. Tax Morale. *Journal of Economic Perspectives*. 2014. № 28 (4). P. 149—168. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.28.4.149>

5. Mickiewicz T., Rebmann A., Sauka A. To Pay or Not to Pay? Business Owners' Tax Morale: Testing a Neo-Institutional Framework in a Transition Environment. *Journal of Business Ethics*. 2019. № 157. P. 75—93. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3623-2>

6. Sigle M. A., Goslinga S., Spekle R. F., van der Hel L. E. C. J. M., Veldhuizen R. Corporate tax compliance: Is a change towards trust-based tax strategies justified? *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. Elsevier. 2018. Vol. 32 (C). P. 3—16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2018.06.003>

7. Банера Н., Пилипенко С., Гелей А. Платники податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства як суб'єкт податкового адміністрування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-109>

8. Бортняк К., Добрянська Н. Правове регулювання комплаєнс-контролю як новітньої форми взаємодії податкових органів з платниками. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. № 1 (3). С. 325—329. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.3.49>

9. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2026).

10. Крупка М.І., Ткачик Ф.П. Податковий комплаєнс як інструмент посилення фіскального потенціалу державного та місцевих бюджетів. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 103—109. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/1280> (дата звернення: 01.03.2026).

11. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.03.2026).

12. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для

платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: Закон від 18.06.2024 № 3813-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20> (дата звернення: 10.02.2026).

13. Про затвердження Порядку формування та оприлюднення Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: Наказ Міністерства фінансів України від 07.10.2024 № 495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1539-24#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

14. Цап В. Нормативно-правові засади податкової доброчесності в Україні: механізм селективного адміністрування та його практична імплементація. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 53—61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-8>

15. Яцух О. О. Індикативна система фінансової прозорості у контексті стратегічного управління підприємством. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15838976>

References:

1. Cummings, R. G., Martinez-Vazquez, J., McKee, M. and Torgler, B. (2009), "Tax morale affects tax compliance: Evidence from surveys and an artefactual field experiment", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 70, no. 3, pp. 447—457. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.02.010>

2. De Widt, D. and Oats, L. (2024), "Imagining cooperative tax regulation: Common origins, divergent paths", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 99, 102446. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102446>

3. Kirchler, E., Hoelzl, E. and Wahl, I. (2008), "Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework", *Journal of Economic Psychology*, vol. 29, pp. 210—225. doi: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>

4. Luttmer, E. F. P. and Singhal, M. (2014), "Tax Morale", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 28 (4), pp. 149—168. doi: <https://doi.org/10.1257/jep.28.4.149>

5. Mickiewicz, T., Rebmann, A. and Sauka, A. (2019), "To Pay or Not to Pay? Business Owners' Tax Morale: Testing a Neo-Institutional Framework in a Transition Environment", *Journal of Business Ethics*, vol. 157, pp. 75—93. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3623-2>

6. Sigle, M. A., Goslinga, S., Spekle, R. F., van der Hel, L. E. C. J. M. and Veldhuizen, R. (2018), "Corporate tax compliance: Is a change towards trust-based tax strategies justified?", *Journal of*

International Accounting, Auditing and Taxation, Elsevier, vol. 32 (C), pp. 3—16. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2018.06.003>

7. Banera, N., Pylypenko, S. and Heley, L. (2025), "Taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation as subjects of tax administration", *Economy and Society*, vol. 79. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-109>

8. Bortniak, K. and Dobrianska, N. (2026), "Legal regulation of compliance control as a new form of interaction between tax authorities and payers", *Analytical and Comparative Jurisprudence*, vol. 1 (3). pp. 325—329. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.3.49>

9. State Tax Service of Ukraine (2026), available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentru/novini/960295.html> (Accessed 01 March 2026).

10. Krupka, M.I. and Tkachyk, F.P. (2024), "Tax compliance as an instrument for strengthening the fiscal potential of state and local budgets", *Innovative economy*, vol. 3, pp. 103—109. doi: <https://doi.org/10.37332/> (Accessed 01 March 2026).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 01 March 2026).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the features of tax administration during martial law for taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20> (Accessed 10 February 2026).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2024), The Order "On approval of the Procedure for forming and publishing the List of taxpayers with a high level of voluntary compliance with tax legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1539-24#Text> (Accessed 10 February 2026).

14. Tsap, V. (2025), "Regulatory and legal foundations of tax integrity in Ukraine: the mechanism of selective administration and its practical implementation", *Sustainable Development of Economy*, vol. 4 (55), pp. 53—61. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-8>

15. Yatsukh, O. (2025), "Indicative system of financial transparency in the context of strategic enterprise management", *Current issues in economic sciences*, vol. 12. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15838976>

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Процеженовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 657.37:005

С. В. Візіренко,

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

Національний університет "Одеська юридична академія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8163-7411>

І. В. Капустян,

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

Національний університет "Одеська юридична академія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4915-7864>

Л. В. Кузнецова,

асистент кафедри економіки та менеджменту,

Національний університет "Одеська юридична академія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1782-8264>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.195

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН ПІД ЧАС СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

S. Vizirenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management,
National University "Odesa Law Academy"

I. Kapustian,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management,
National University "Odesa Law Academy"

L. Kuznetsova,

Assistant of the Department of Economics and Management,
National University "Odesa Law Academy"

FINANCIAL REPORTING AS AN INFORMATION TOOL FOR SUPPORTING MANAGERIAL CHANGES IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS PROJECTS

У статті узагальнено роль фінансової звітності як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін у процесі створення та розвитку бізнес-проектів. Обґрунтовано, що в сучасному динамічному бізнес-середовищі фінансова звітність перестає виконувати лише функцію формалізованого відображення результатів діяльності та набуває значення багатофункціонального інформаційного ресурсу, який забезпечує оцінку фінансового стану, виявлення ризиків, прогнозування наслідків управлінських рішень і коригування траєкторії розвитку бізнес-проекту. Узагальнено наукові підходи до управлінської звітності, фінансового прогнозування, цифровізації фінансової аналітики та інформаційної підтримки стартапів і бізнес-проектів. Визначено, що на етапі створення бізнес-проекту фінансова звітність виконує функції контролю стартових ресурсів і оцінки фінансової життєздатності, а на етапі розвитку слугує основою для аналізу ефективності масштабування, прибутковості та результативності управлінських рішень. Аргументовано, що сучасна фінансова звітність має поєднувати ретроспективну, прогнозну, аналітичну

та цифрову функції, а також дедалі більше інтегруватися з нефінансовими та операційними показниками. Запропоновано концептуальну модель використання фінансової звітності як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін, яка відображає динамічний цикл переходу від фінансової звітності до аналітичної інтерпретації, прогнозування, управлінських змін, коригування бізнес-проєкту та цифрового моніторингу. Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні підходу до використання фінансової звітності як інтелектуального активу управління на різних етапах розвитку бізнес-проєктів.

The article examines financial reporting as a tool for providing information support for managerial changes in the process of creating and developing business projects. It is substantiated that, in a dynamic and uncertain business environment, financial reporting no longer serves only the traditional function of formally presenting performance results, but increasingly acts as a multifunctional information resource that supports the assessment of financial condition, the identification of internal and external risks, the forecasting of the consequences of managerial decisions, and the adjustment of the business project development trajectory.

The study systematizes scholarly approaches to management reporting, financial forecasting, the digitalization of financial analytics, and information support for startups and business projects. It is established that, at the stage of business project creation, financial reporting performs the functions of controlling initial resources, assessing financial viability, and substantiating the feasibility of further investment and organizational decisions. At the development stage, it serves as a basis for analyzing scaling efficiency, profitability, liquidity, cost dynamics, and the effectiveness of managerial decisions aimed at ensuring sustainable growth. It is proved that modern financial reporting should combine retrospective, forecasting, analytical, and digital functions and should increasingly be integrated with non-financial and operational indicators in order to form a more comprehensive information base for management.

A conceptual model for using financial reporting as a tool for providing information support for managerial changes is proposed. The model reflects a dynamic cycle that includes financial reporting, analytical interpretation, forecasting, managerial changes, business project adjustment, and digital monitoring. The practical value of the results lies in substantiating an approach to the use of financial reporting as an intellectual management asset at different stages of business project development, which contributes to improving the quality of managerial decisions, strengthening financial sustainability, and increasing the overall effectiveness of business project implementation.

Ключові слова: фінансова звітність, управлінські зміни, створення бізнес-проєкту, інформаційне забезпечення, цифровий моніторинг.

Key words: financial reporting, managerial changes, business project creation, information support, digital monitoring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах динамічної трансформації бізнес-середовища фінансова звітність перестає бути лише формалізованим результатом облікового процесу та інструментом виконання регуляторних вимог. Для суб'єктів господарювання, особливо на етапах створення та розвитку бізнес-проєктів, вона дедалі більше набуває значення важливого джерела інформації для обґрунтування управлінських рішень, оцінки фінансової життєздатності, виявлення ризиків і коригування стратегії розвитку. За таких умов фінансова звітність має забезпечувати не лише ретроспективне відображення результатів діяльності, а й аналітичну основу для підтримки управлінських змін.

Актуальність дослідження посилюється тим, що на ранніх етапах розвитку бізнес-проєктів саме якість фінансової інформації визначає можливість своєчасного реагування на ресурсні обмеження, зміни ринкової кон'юнктури, коливання грошових потоків і потреби

в адаптації бізнес-моделі. На етапі створення бізнесу фінансова звітність виконує функцію контролю стартових ресурсів і фіксації вихідних параметрів діяльності, а в процесі розвитку стає основою для оцінки ефективності масштабування, рентабельності, структури витрат, потреб у фінансуванні та результативності управлінських рішень.

Водночас традиційний підхід до фінансової звітності як переважно ретроспективного джерела інформації вже не відповідає вимогам сучасного управління. Для підтримки управлінських змін у бізнес-проєктах звітність має бути аналітично деталізованою, придатною до прогнозування, інтегрованою з іншими інформаційними потоками та адаптованою до цифрового середовища. У цьому контексті особливого значення набувають управлінська звітність, фінансове прогнозування, цифрові аналітичні інструменти, BI-платформи та моделі оперативного моніторингу показників, що підвищують швидкість і обґрунтованість управлінських рішень.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених управлінській звітності, фінансовому прогнозуванню, стартап-підприємництву та цифровізації обліково-аналітичних систем, у науковій літературі недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до розгляду фінансової звітності як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін на етапах створення та розвитку бізнес-проектів. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження її функціонального потенціалу в поєднанні ретроспективного, прогнозного, аналітичного та цифрового вимірів.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні концептуального підходу до використання фінансової звітності як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін, який поєднує її ретроспективну, прогнозну, аналітичну та цифрову функції на етапах створення та розвитку бізнес-проектів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях фінансова звітність дедалі частіше розглядається не лише як інструмент зовнішнього інформування або виконання регуляторних вимог, а як важливий елемент інформаційного забезпечення управління. В умовах нестабільного бізнес-середовища, цифровізації економіки та зростання потреби в обґрунтованих управлінських змінах звітність набуває значення джерела даних для оцінки фінансового стану, результативності діяльності, ризиків і перспектив розвитку суб'єкта господарювання. У літературі підкреслюється, що фінансова звітність має реальні наслідки для розподілу ресурсів, інвестиційної поведінки та організаційних змін, тобто виконує не лише інформаційну, а й управлінську функцію [1]. У вітчизняних дослідженнях також акцентується увага на інформаційному значенні управлінської та внутрішньогосподарської звітності, її структурі, аналітичній корисності та ролі у прийнятті управлінських рішень [12; 17; 18].

Окремий напрям наукових праць присвячено використанню фінансової інформації у процесах створення та розвитку бізнес-проектів, насамперед стартапів, для яких звітність виступає не лише результатом обліку, а й засобом контролю фінансової життєздатності проекту. У дослідженнях наголошується на визначальному значенні фінансової стійкості, контролю грошових потоків, планування, прогнозування та моніторингу результатів на ранніх стадіях

розвитку бізнесу [6; 8; 15; 16]. У цьому контексті звітність набуває особливого значення як інформаційна основа для оцінки ресурсних обмежень, коригування бізнес-моделі, прийняття рішень щодо фінансування та масштабування бізнес-проекту [6; 8; 15; 16].

Важливе місце в сучасній літературі займають питання управлінської звітності та фінансового прогнозування як інструментів підтримки стратегічних і тактичних управлінських рішень. Наукові джерела свідчать, що для забезпечення результативних управлінських змін звітність має виконувати не лише ретроспективну, а й прогнозну функцію, бути аналітично деталізованою та придатною до сценарного моделювання [4; 7; 12; 17; 18]. Поряд із цим у працях, присвячених звітності про управління та сталий розвиток, обґрунтовується доцільність ширшого підходу до звітної інформації, за якого фінансові показники поєднуються з даними про ризики, цілі, перспективи та інші чинники, важливі для ухвалення управлінських рішень [9; 10; 11].

Ще один напрям досліджень пов'язаний із цифровізацією фінансової аналітики та трансформацією звітності в оперативний інтерактивний інструмент управління. У наукових працях підкреслюється необхідність переходу від традиційної періодичної звітності до систем, здатних забезпечувати формування та використання даних у режимі, максимально наближеному до реального часу [5; 13; 14]. Інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи, а також розвиток внутрішньої цифрової звітності підвищують аналітичну цінність даних і покращують обґрунтованість управлінських рішень [13; 14]. Водночас, попри достатню розробленість окремих аспектів управлінської звітності, фінансового прогнозування, цифровізації аналітики та фінансової стійкості стартапів, у літературі недостатньо уваги приділено комплексному розгляду фінансової звітності саме як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін на етапах створення та розвитку бізнес-проектів. Це зумовлює актуальність подальшого дослідження та обґрунтування підходу, в межах якого фінансова звітність поєднує ретроспективну, прогнозну, аналітичну та цифрову функції [1; 4; 7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі фінансової звітності як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін у процесі створення та розвитку бізнес-проектів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному бізнес-середовищі фінансова звітність виконує значно ширшу функцію, ніж лише відображення результатів діяльності за звітний період. Вона стає важливим інструментом інформаційного забезпечення управлінських змін, оскільки формує основу для оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, виявлення відхилень, прогнозування наслідків управлінських рішень і коригування траєкторії розвитку бізнес-проекту. За таких умов звітність доцільно розглядати як активний елемент системи управління, здатний підтримувати адаптацію бізнесу до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Особливого значення фінансова звітність набуває на етапі створення бізнес-проекту, коли підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, обмеженості ресурсів і підвищеної чутливості до управлінських помилок. На цій стадії вона дає змогу фіксувати вихідні параметри діяльності, контролювати використання стартового капіталу, оцінювати структуру витрат, динаміку грошових потоків і загальну фінансову життєздатність проекту. У процесі розвитку бізнес-проекту акцент зміщується на оцінку результативності, ефективності масштабування, прибутковості, структури доходів і витрат, а також на обґрунтування змін у ціновій політиці, фінансуванні та операційних рішеннях [6; 8; 14; 15; 16].

Важливою умовою підтримки управлінських змін є прогнозна функція фінансової звітності. Для обґрунтування рішень недостатньо лише констатувати досягнуті результати; необхідно оцінювати можливі сценарії розвитку, моделювати наслідки управлінських дій і визначати їхній вплив на фінансову стійкість,

прибутковість та ліквідність. Саме тому сучасна звітність має бути пов'язана з фінансовим прогнозуванням, сценарним аналізом і внутрішньою управлінською звітністю [4; 7; 12; 17; 18].

Поряд із цим звітна інформація дедалі менше обмежується суто фінансовими показниками. Для прийняття результативних управлінських рішень необхідні також відомості про ризики, перспективи, операційні параметри, нефінансові індикатори та чинники сталого розвитку [9; 10; 11]. Це відповідає міжнародній тенденції розширення корпоративної звітності, відображеній, зокрема, у стандартах IFRS S1 та IFRS S2, орієнтованих на розкриття інформації про суттєві ризики, можливості та фактори створення вартості [2; 3].

Ще однією важливою характеристикою сучасної звітності є її цифрова трансформація. У середовищі, де бізнес-проекти розвиваються швидко, а управлінські рішення потребують оперативного коригування, зростає роль інтегрованих інформаційних систем, бізнес-аналітики, цифрових платформ і внутрішньої звітності, здатних забезпечувати обробку та інтерпретацію даних у режимі, максимально наближеному до реального часу [5; 13; 14]. Поєднання фінансової звітності з цифровими аналітичними інструментами посилює її значення як інструменту безперервного моніторингу та інформаційної підтримки розвитку бізнес-проекту.

Для систематизації ролі фінансової звітності в інформаційному забезпеченні управлінських змін доцільно використати модель, що відображає послідовність її застосування на етапах створення та розвитку бізнес-проектів: фіксація результатів, аналітична інтерпретація, прогнозування, обґрунтування управлінських змін і цифровий моніторинг їх результативності (Рис. 1).

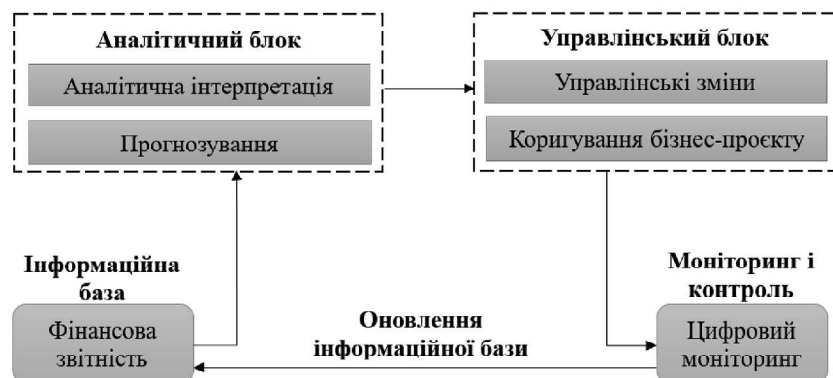


Рис. 1. Концептуальна модель використання фінансової звітності як інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін у процесі створення та розвитку бізнес-проектів

Джерело: розроблено авторами.

Такий підхід дає змогу поєднати ретроспективну, аналітичну, прогнозу та цифрову функції звітності в єдиній логіці управління бізнес-проєктом.

Побудована концептуальна модель відображає трансформацію фінансової звітності з традиційного засобу фіксації результатів діяльності у багатофункціональний інструмент інформаційного забезпечення управлінських змін у процесі створення та розвитку бізнес-проєктів. Її елементи виконують окремі функції, але водночас формують єдиний безперервний інформаційно-управлінський цикл.

Фінансова звітність є вихідною ланкою моделі, оскільки формує інформаційну основу для оцінки фінансового стану бізнес-проєкту, результативності діяльності, структури активів і зобов'язань, доходів, витрат і грошових потоків. У межах запропонованого підходу вона розглядається не лише як інструмент зовнішнього інформування, а як систематизоване джерело даних для управлінського аналізу і подальших рішень, що особливо важливо на етапах становлення та активного розвитку бізнес-проєкту.

Наступною ланкою є аналітична інтерпретація, яка перетворює формальні звітні показники на змістовну інформацію для управління. На цьому етапі здійснюється аналіз ліквідності, рентабельності, оборотності, структури витрат, прибутковості окремих напрямів діяльності та динаміки грошових потоків, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони бізнес-проєкту. Саме аналітична інтерпретація забезпечує перехід від фіксації фактів до розуміння причин, наслідків і закономірностей розвитку бізнесу.

На основі аналітичної інтерпретації формується прогнозування як третій елемент моделі, що передбачає використання звітної та аналітичної інформації для моделювання майбутнього стану бізнес-проєкту, оцінки можливих сценаріїв його розвитку та визначення наслідків управлінських рішень. У такий спосіб фінансова звітність набуває прогнозової функції й стає базою для стратегічного і тактичного управління.

Логічним продовженням прогнозування є управлінські зміни, тобто прийняття й реалізація рішень, спрямованих на коригування діяльності бізнес-проєкту відповідно до виявлених тенденцій, ризиків і можливостей. Такі зміни можуть стосуватися бізнес-моделі, структури витрат, цінової політики, умов фінансування,

зобов'язань і розподілу ресурсів. Отже, на цьому етапі фінансова звітність виступає інструментом обґрунтування конкретних управлінських дій.

Реалізація управлінських змін зумовлює коригування бізнес-проєкту, тобто їх практичне втілення у функціонуванні бізнесу. На цьому етапі уточнюються фінансові параметри діяльності, переглядаються операційні підходи та змінюються пріоритети використання ресурсів. Для бізнес-проєктів це має особливе значення, оскільки своєчасне коригування в умовах динаміки й невизначеності є важливою умовою збереження фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей.

Завершальною ланкою моделі є цифровий моніторинг, який забезпечує безперервне спостереження за наслідками ухвалення рішень та їхнім впливом на розвиток бізнес-проєкту. Використання облікових інформаційних систем, ВІ-платформ, інтерактивних панелей показників і засобів оперативної аналітики дозволяє своєчасно виявляти нові відхилення, оцінювати результативність змін і формувати оновлену інформаційну базу для наступного циклу управлінських рішень.

Отже, запропонована модель демонструє, що фінансова звітність у сучасних умовах має розглядатися як динамічний інформаційний цикл, у якому кожна ланка послідовно підсилює наступну. Її роль полягає не лише у фіксації результатів діяльності, а й у формуванні інформаційного середовища для аналізу, прогнозування, ухвалення рішень, адаптації бізнес-проєкту та контролю результатів управлінських змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження визначено, що в умовах динамічного розвитку бізнес-середовища фінансова звітність перестає бути лише формалізованим результатом облікового процесу та набуває значення багатофункціонального інструменту інформаційного забезпечення управлінських змін. Для бізнес-проєктів на етапах створення та розвитку вона є джерелом даних для оцінки фінансового стану, виявлення ризиків, контролю ресурсних обмежень, аналізу результативності та обґрунтування подальших управлінських рішень. Встановлено, що функціональне значення фінансової звітності

змінюється залежно від стадії розвитку бізнес-проекту. Обґрунтовано, що для підтримки управлінських змін сучасна фінансова звітність має поєднувати ретроспективну, прогнозну, аналітичну та цифрову функції.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні концептуального підходу до використання фінансової звітності як динамічного інформаційного циклу, що поєднує аналітичну інтерпретацію, прогнозування, управлінське коригування бізнес-проекту та цифровий моніторинг його розвитку. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для вдосконалення інформаційної підтримки управління бізнес-проектами, підвищення обґрунтованості рішень і адаптації бізнесу до змін середовища. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності використання фінансової звітності в управлінні змінами та інтеграцію фінансових, нефінансових і цифрових показників.

Література:

1. Biehl H., Bleibtreu C., Stefani U. The Real Effects of Financial Reporting: Evidence and Suggestions for Future Research. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2024. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2023.100594>.
2. International Sustainability Standards Board. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. June 2023. URL: <https://surl.li/ynujyv> (дата звернення: 05.03.2026).
3. International Sustainability Standards Board. IFRS S2 Climate-related Disclosures. June 2023. URL: <https://surl.li/jmrdvw> (дата звернення: 05.03.2026).
4. Jencova S., Vasanicova P., Kosikova M., Miskufova M. A Time Series Approach to Forecasting Financial Indicators in the Wholesale and Retail Trade. *World*. 2025. Vol. 6, No. 1. Article 5. DOI: <https://doi.org/10.3390/world6010005>.
5. Trigo A., Belfo F., Perez Estebanez R. Accounting Information Systems: The Challenge of the Real-time Reporting. *Procedia Technology*. 2014. Vol. 16. P. 118—127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.075>.
6. Zapata-Molina C., Bedoya-Villa M., Castro-Gomez J., Gutierrez-Broncano S., Roman E., Rave-Gomez E. Factors Affecting the Financial Sustainability of Startups During the Valley of Death: An Empirical Study in an Innovative Ecosystem. *International Journal of Financial Studies*. 2025. Vol. 13, No. 2. Article 73. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs13020073>.
7. Єршова Н. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-312-322>.
8. Копилук О., Міценко Н., Музичка О. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74>.
9. Коршикова Р. С. МСФЗ 2024: огляд змін та нововведень: вебінар. Аудиторська палата України, 17 січ. 2025. URL: <https://youtu.be/lF8-nkLGEgg> (дата звернення: 11.03.2026).
10. Овсюк Н. В., Афанас'єва І. І. Звітність зі сталого розвитку: сучасний стан та перспективи впровадження. *Статистика України*. 2025. № 1 (108). С. 113—121. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.11](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.11).
11. Озеран А. В. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-45>.
12. Поліщук О., Шимко Н. Управлінська звітність підприємства: інформаційне значення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>.
13. Рижикова Н. І., Бірченко Н. О., Остапенко Р. М. Інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи України. *Економіка і регіон*. 2025. № 4 (99). С. 160—166. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4168](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4168).
14. Скрипник С. Внутрішня звітність в умовах трансформації бізнес-моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-111>.
15. Стройко Т. В., Константинов В. А. Теоретико-методологічні основи формування стартап-підприємництва. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-18>.
16. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська А. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 4, No. 63. P. 166—179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4916>.
17. Штуфт П., Артюх О. Внутрішньогосподарська звітність як інструмент для прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспіль-*

ство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-82>.

18. Ясінська А. Методологія формування управлінської звітності в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>.

References:

1. Biehl, H., Bleibtreu, C. and Stefani, U. (2024), "The real effects of financial reporting: Evidence and suggestions for future research", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 54. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax-2023.100594>.

2. International Sustainability Standards Board (2023), "IFRS S1 general requirements for disclosure of sustainability-related financial information", available at: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf> (Accessed 05 March 2026).

3. International Sustainability Standards Board (2023), "IFRS S2 climate-related disclosures", available at: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf> (Accessed 05 March 2026).

4. Jencova, S., Vasanicova, P., Kosikova, M. and Miskufova, M. (2025), "A time series approach to forecasting financial indicators in the wholesale and retail trade", *World*, vol. 6, no. 1. <https://doi.org/10.3390/world6010005>.

5. Trigo, A., Belfo, F. and Perez Estebanez, R. (2014), "Accounting information systems: The challenge of the real-time reporting", *Procedia Technology*, vol. 16, pp. 118—127. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.075>.

6. Zapata-Molina, C., Bedoya-Villa, M., Castro-Gomez, J., Gutierrez-Broncano, S., Roman, E. and Rave-Gomez, E. (2025), "Factors affecting the financial sustainability of startups during the valley of death: An empirical study in an innovative ecosystem", *International Journal of Financial Studies*, vol. 13, no. 2. <https://doi.org/10.3390/ijfs13020073>.

7. Yershova, N. (2024), "Financial forecasting in the focus of accounting and analytical support", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 5. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-312-322>.

8. Kopyliuk, O., Mitsenko, N. and Muzychka, O. (2025), "Mechanism of creation and functioning of startups in Ukraine", *Ekonomika ta*

suspilstvo, vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74>.

9. Audytorska palata Ukrainy (2025), "IFRS 2024: Review of changes and innovations", available at: <https://youtu.be/1F8-nkLGEgg> (Accessed 11 March 2026).

10. Ovsyuk, N. V. and Afanasieva, I. I. (2025), "Sustainability reporting: current state and prospects for implementation", *Statystyka Ukrainy*, vol. 1, no. 108, pp. 113—121. [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.11](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.11).

11. Ozeran, A. V. (2024), "Information on sustainable development in the management report", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 49. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-45>.

12. Polishchuk, O. and Shymko, N. (2021), "Management reporting of the enterprise: information significance and optimal structure", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>.

13. Ryzhykova, N. I., Birchenko, N. O. and Ostapenko, R. M. (2025), "Integration of business analytics into Ukraine's accounting information systems", *Ekonomika i rehion*, vol. 4, no. 99, pp. 160—166. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.-4\(99\).4168](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.-4(99).4168).

14. Skrypnyk, S. (2025), "Internal reporting in the conditions of business model transformation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-111>.

15. Stroiko, T. V. and Konstantynov, V. A. (2024), "Theoretical and methodological basis of the formation of a startup business", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-18>.

16. Fastovets, N., Kharchuk, T., Podolska, O., Lutkovska, S., Voronko-Nevidnycha, T. and Levkivska, L. (2025), "Strategic financial management of innovatively adaptive enterprises in startup business of globalized markets", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4, no. 63, pp. 166—179. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>.

17. Shtuft, P. and Artiukh, O. (2021), "Internal economic reporting as a tool for managerial decision-making", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-82>.

18. Yasinska, A. (2024), "Methodology of forming management reporting in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26

Прорецензовано / Revised: 27.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 658.3:005.94

Ю. В. Малиновський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>**О. І. Стеблій,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0938-8934>**О. М. Обернієнко,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7917-7919>**Р. І. Перожак,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6394-9336>**Ю. П. Скрипець,**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5096-5809>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.202

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Y. Malynovskyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University

O. Steblii,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

O. Oberrnienko,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

R. Perozhak,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

Y. Skrypets,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A MODERN ENTERPRISE

У статті досліджено роль управління знаннями у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки знань. Обґрунтовано, що знання, інтелектуальний капітал та професійні компетенції працівників стають важливими стратегічними ресурсами, які забезпечують ефективність діяльності підприємств і формування їх конкурентних переваг. Розглянуто сутність управління знаннями та визначено основні елементи цього процесу, зокрема створення, накопичення, збереження, поширення та використання знань у межах організації. Проаналізовано вплив інтелектуального капіталу, організаційного навчання та розвитку персоналу на підвищення ефективності управлінських рішень і інноваційної діяльності підприємства. Визначено основні напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах, серед яких створення інформаційної інфраструктури, розвиток корпоративної культури обміну знаннями, впровадження сучасних інформаційних технологій та інтеграція знань у бізнес-процеси. Обґрунтовано, що ефективне управління знаннями сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємств у сучасному економічному середовищі.



The article examines the role of knowledge management as an important factor in increasing the competitiveness of enterprises in the modern knowledge-based economy. In conditions of rapid technological development, globalization of markets, and increasing competition, knowledge, intellectual capital, and professional competencies of employees become strategic resources that significantly influence the efficiency and sustainability of enterprise development. The relevance of the research is determined by the growing importance of effective knowledge management systems that allow enterprises to accumulate, systematize, and use knowledge in order to improve managerial decision-making and ensure long-term competitive advantages.

The study analyzes the theoretical foundations of knowledge management and identifies the main components of this process, including the creation, accumulation, storage, dissemination, and effective use of organizational knowledge. Particular attention is paid to the role of intellectual capital, which includes human, structural, and relational elements that together form the knowledge potential of the enterprise. It is emphasized that the development of employee competencies and continuous organizational learning contribute to increasing productivity, improving innovation activity, and strengthening the strategic capabilities of enterprises.

The article also highlights the importance of implementing modern knowledge management systems and digital technologies that support knowledge exchange and collaboration within organizations. The development of corporate knowledge bases, information platforms, and digital communication tools allows enterprises to improve access to information and enhance cooperation among employees. Such systems facilitate the transfer of experience, reduce the risk of knowledge loss, and create favorable conditions for innovation and organizational development.

The research identifies key directions for improving knowledge management systems in enterprises, including the development of information infrastructure, promotion of knowledge sharing culture, integration of knowledge into business processes, and implementation of modern information technologies. The results demonstrate that effective knowledge management enables enterprises to strengthen their competitive positions, improve operational efficiency, and adapt more successfully to the challenges of the modern economic environment.

Ключові слова: управління знаннями; конкурентоспроможність підприємства; інтелектуальний капітал; управління персоналом; інноваційний розвиток; організаційні знання.

Key words: knowledge management; enterprise competitiveness; intellectual capital; human resource management; innovative development; organizational knowledge.

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

Зростання ролі економіки знань зумовлює необхідність ефективного управління знаннями як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Швидкі темпи науково-технологічного прогресу, зростання ролі інновацій та інтелектуального капіталу, а також посилення глобальної конкуренції зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління ресурсами підприємства. У таких умовах знання працівників, їх професійний досвід, навички та здатність до навчання перетворюються на важливий стратегічний ресурс, що забезпечує розвиток підприємства та формування його конкурентних переваг [1; 2].

Ефективне управління знаннями передбачає створення умов для накопичення, систематизації, поширення та використання знань у процесі діяльності підприємства. Завдяки впровадженню систем управління знаннями підприємства отримують можливість підвищити ефективність управлінських рішень, прискорити процеси впровадження інновацій, покращити організацію бізнес-процесів та підвищити рівень професійної компетентності персоналу. Водночас недостатній рівень використання знань і відсутність ефективних механізмів їх управління можуть призводити до втрати інтелектуального потенціалу підприємства та зниження його конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ролі управління знаннями у підвищенні конкурентоспроможності під-

приємств, визначення основних механізмів формування систем управління знаннями та обґрунтування напрямів їх ефективного використання у діяльності сучасних підприємств. Вирішення зазначених питань має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприяє формуванню ефективних управлінських підходів до використання інтелектуального капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Управління знаннями як важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств активно досліджується у сучасній науковій літературі. У працях зарубіжних і вітчизняних науковців знання розглядаються як стратегічний ресурс організації, що забезпечує її інноваційний розвиток, ефективність управління та формування довгострокових конкурентних переваг. Дослідження показують, що здатність підприємства створювати, накопичувати, передавати та ефективно використовувати знання є одним із ключових факторів забезпечення стійкої конкурентоспроможності у сучасному економічному середовищі [3].

Значний внесок у розвиток теоретичних основ управління знаннями зробили дослідники, які розглядали знання з позиції ресурсного підходу до стратегічного управління. У межах цих концепцій знання розглядаються як унікальний нематеріальний ресурс підприємства, який здатний створювати конкурентні переваги завдяки своїй цінності, складності і неможливості швидкого копіювання конкурентами [4].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється також аналізу процесів створення, передачі та використання знань у межах організацій. Науковці підкреслюють, що ефективно управління знаннями передбачає організацію систематичного процесу їх формування, поширення та інтеграції у бізнес-процеси підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити інноваційний розвиток організації [5].

Окремі дослідження присвячені вивченню впливу управління знаннями на конкурентні результати підприємств [6]. Зокрема, емпіричні дослідження доводять наявність позитивного зв'язку між практиками управління знаннями та рівнем конкурентної позиції підприємств, особливо у малому та се-

редньому бізнесі, де ефективно використання інтелектуального капіталу сприяє підвищенню продуктивності та інноваційної активності організацій.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективних механізмів управління знаннями на підприємствах, а також визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності потребує подальшого наукового опрацювання. Особливо актуальними залишаються дослідження, спрямовані на визначення практичних підходів до впровадження систем управління знаннями та використання інтелектуального потенціалу підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз ролі управління знаннями у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, а також визначення ключових напрямів удосконалення системи управління знаннями в сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління знаннями передбачає системний процес створення, накопичення, збереження, поширення та використання знань у межах підприємства [4]. Ефективна система управління знаннями дозволяє забезпечити передачу досвіду між працівниками, підвищити якість управлінських рішень та сприяти розвитку інноваційної діяльності. Важливим аспектом такого управління є формування організаційного середовища, яке стимулює обмін знаннями між працівниками, підтримує навчання та сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу [1].

Одним із ключових елементів формування конкурентних переваг підприємства є інтелектуальний капітал, який включає людський, структурний та клієнтський капітал. Людський капітал представлений знаннями, навичками та досвідом працівників, які безпосередньо впливають на ефективність виконання виробничих і управлінських функцій. Структурний капітал охоплює організаційні процедури, інформаційні системи, бази знань та інші елементи внутрішньої інфраструктури підприємства, що забезпечують ефективно використання знань. Клієнтський капітал відображає систему

взаємовідносин підприємства з партнерами, споживачами та іншими учасниками ринку.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також процес навчання персоналу [7; 8]. Постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетенцій та здатність до засвоєння нових знань дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення. Організаційне навчання сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та формуванню інноваційного потенціалу підприємства.

Представимо основні складові впливу управління знаннями на формування конкурентних переваг підприємства (табл. 1).

Таким чином, управління знаннями є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє ефективному використанню інтелектуального капіталу, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню ефективності управлінських процесів. Формування системи управління знаннями дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати нові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у сучасному економічному середовищі.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління знаннями є створення єдиного інформаційного середовища підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє формувати бази знань, корпоративні портали та електронні системи управління інформацією, що забезпечують збереження та швидкий доступ до накопичених знань. Такий підхід сприяє ефективному викорис-

танням досвіду працівників, підвищує швидкість обміну інформацією та покращує координацію діяльності підрозділів підприємства.

Важливим напрямом розвитку системи управління знаннями є також стимулювання обміну знаннями між працівниками. Формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та обмін досвідом, дозволяє підвищити ефективність використання знань у межах організації. Для цього підприємства можуть використовувати різні інструменти, зокрема командну роботу, наставництво, професійні спільноти та внутрішні навчальні програми.

Особливу роль у розвитку системи управління знаннями відіграє організаційне навчання. Постійне підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів, семінарів і програм професійного розвитку дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень компетентності персоналу та забезпечувати адаптацію до нових технологічних і ринкових умов. Організаційне навчання сприяє формуванню інноваційного середовища та підвищує здатність підприємства до впровадження нових ідей та управлінських рішень.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи управління знаннями є інтеграція знань у бізнес-процеси підприємства. Використання знань у процесах стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та реалізації інноваційних проєктів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Такий підхід сприяє формуванню системного механізму використання знань у процесі управління підприємством.

Таблиця 1. Основні складові управління знаннями у формуванні конкурентних переваг підприємства

Складова	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Людський капітал	Знання, досвід та професійні компетенції працівників	Підвищення продуктивності праці та якості управлінських рішень
Структурний капітал	Інформаційні системи, організаційні процедури, бази знань	Підвищення ефективності використання знань
Клієнтський капітал	Взаємовідносини з партнерами та споживачами	Зміцнення ринкових позицій підприємства
Організаційне навчання	Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу	Розвиток інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [8—10].

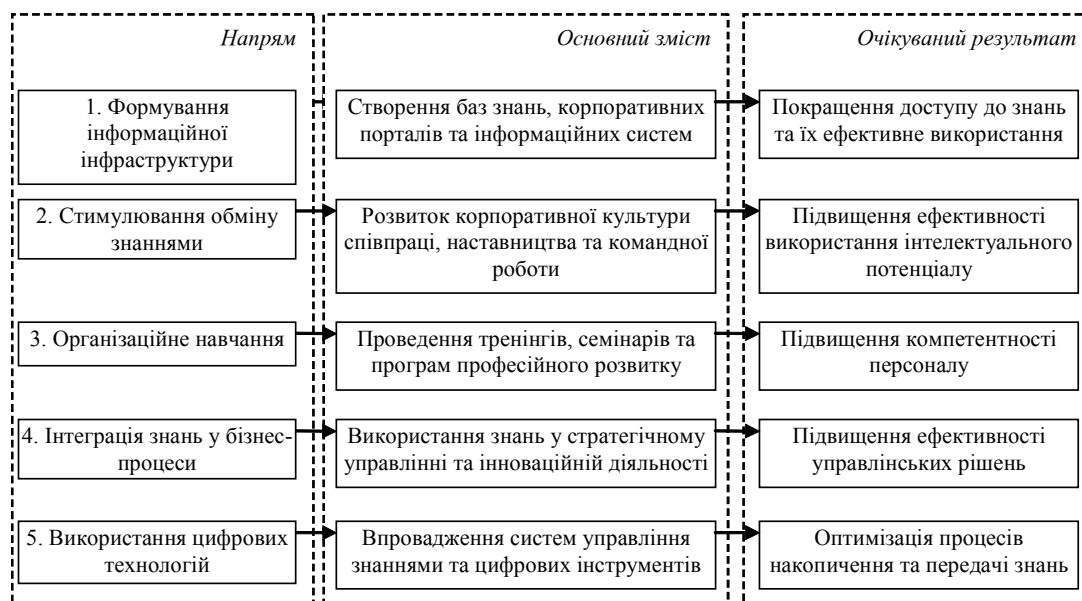


Рис. 1. Основні напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4; 8–10].

Наочно представимо основні напрями вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах (рис. 1).

Таким чином, удосконалення системи управління знаннями на підприємствах передбачає комплексне поєднання організаційних, технологічних та кадрових заходів, спрямованих на ефективне використання інтелектуального потенціалу організації. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, розвитку інноваційної активності та формуванню стійких конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах розвитку економіки знань ефективне управління знаннями стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проведене дослідження показало, що знання, інтелектуальний капітал та професійні компетенції персоналу відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства та забезпеченні його стійкого розвитку. Ефективна система управління знаннями сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню організації бізнес-процесів, розвитку інноваційної діяльності та більш раціональному використанню ресурсів підприємства.

Встановлено, що формування ефективної системи управління знаннями передбачає ство-

рення відповідної інформаційної інфраструктури, стимулювання обміну знаннями між працівниками, розвиток організаційного навчання та інтеграцію знань у процеси управління підприємством. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання інтелектуального потенціалу, сприяє формуванню інноваційного середовища та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності систем управління знаннями, дослідженням впливу цифрових технологій на процеси накопичення та використання знань, а також аналізом ролі інтелектуального капіталу у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств. Такі дослідження сприятимуть удосконаленню управлінських механізмів використання знань та підвищенню ефективності діяльності сучасних підприємств.

Література:

1. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company. *Energies*. 2022. Vol. 15. No. 13. Article 4701.
2. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 394. Article 136317.

3. Rodriguez Perez J., Ordonez de Pablos P. Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7. No. 3. PP. 82—91.

4. Kamy M.T., Ntayi J.M., Ahiauzu, A. Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. *African Journal of Business Management*. Vol. 4. No. 14. PP. 2971—2980.

5. Holsapple C.W., Singh M. The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*. 2001. Vol. 20. No. 1. PP. 77—98.

6. Wierzbinski B., Zaborek P., Wosiek M., Surmacz T. Knowledge management orientation as a driver of competitive performance: Evidence from Polish SMEs in the aviation industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2023. Vol. 11. No. 1. PP. 93—112.

7. Farida I., Setiawan, D. Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 8. No. 3. Article 163.

8. Sadewa I., Ridwan R. The role of training and development in enhancing employee competence to realize an innovative and efficient organizational work environment. *Greenation Management and Business Review*. 2024. Vol. 1. No. 1. PP. 16—22.

9. Nielsen B., Michailova S. Knowledge management systems in multinational corporations: Typology and transitional dynamics. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40. No. 3. PP. 314—340.

10. Cordova F.M., Gutierrez F.A. Knowledge management system in service companies. *Procedia Computer Science*. 2018. Vol. 139. PP. 392—400.

advantage: The interaction effect of market orientation", *African Journal of Business Management*, vol. 4, no. 14, pp. 2971—2980.

5. Holsapple, C.W. and Singh, M. (2001), "The knowledge chain model: Activities for competitiveness", *Expert Systems with Applications*, vol. 20, no. 1, pp. 77—98.

6. Wierzbinski, B., Zaborek, P., Wosiek, M. and Surmacz, T. (2023), "Knowledge management orientation as a driver of competitive performance: Evidence from Polish SMEs in the aviation industry", *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 11, no. 1, pp. 93—112.

7. Farida, I. and Setiawan, D. (2022), "Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, no. 3, article 163.

8. Sadewa, I. and Ridwan, R. (2024), "The role of training and development in enhancing employee competence to realize an innovative and efficient organizational work environment", *Greenation Management and Business Review*, vol. 1, no. 1, pp. 16—22.

9. Nielsen, B. and Michailova, S. (2007), "Knowledge management systems in multinational corporations: Typology and transitional dynamics", *Long Range Planning*, vol. 40, no. 3, pp. 314—340.

10. Cordova, F.M. and Gutierrez, F.A. (2018), "Knowledge management system in service companies", *Procedia Computer Science*, vol. 139, pp. 392—400.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Проце́нзовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

References:

1. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cicho?, D., Malynovskyy, Y. and Sala, D. (2022), "Enhancing the activity of employees of the communication department of an energy sector company", *Energies*, vol. 15, no. 13, article 4701.

2. Dudek, M., Bashynska, I., Filyppova, S., Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, article 136317.

3. Rodriguez Perez, J. and Ordonez de Pablos, P. (2003), "Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, pp. 82—91.

4. Kamy, M.T., Ntayi, J.M. and Ahiauzu, A. (2010), "Knowledge management and competitive

<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 338.439.5(477)

С. В. Васильєв,

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

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4388-4091>**В. П. Муляр,**

аспірант кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5614-794X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.208

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

S. Vasil'ev,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor, Dnipro State Agrarian University of Economics

V. Muliar,

Postgraduate student of the Department of Economics,

Dnipro State University of Agrarian and Economics

CURRENT TRENDS IN THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET

У статті досліджено сучасні тенденції розвитку аграрного ринку України в умовах глобальних трансформацій та геополітичних викликів 2020—2024 рр. Проаналізовано динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур, зміни у структурі експорту та логістичних потоків, а також вплив технологічних інновацій і цифровізації на ефективність аграрного виробництва. Особливу увагу приділено трансформації логістичних маршрутів після блокування морських портів та зростанню ролі Дунайського коридору. Розглянуто зміни у споживчому попиті, глобальні ринкові тренди та їхній вплив на конкурентоспроможність української аграрної продукції. На основі аналізу статистичних даних Держстату, Мінагрополітики та НІСД визначено ключові структурні зрушення, ризики та перспективи розвитку аграрного сектору України. Сформульовано висновки щодо необхідності модернізації логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та посилення інтеграції у європейські та світові ринки.

The article examines current trends in the development of the Ukrainian agricultural market in the context of large-scale global transformations, increased geopolitical instability and structural challenges in 2020-2024. The dynamics of production of major agricultural crops, changes in the structure of exports, logistics flows and foreign trade benchmarks, as well as the impact of technological innovations, digitalization and institutional reforms on increasing the efficiency of agricultural production are analyzed. Particular attention is paid to the transformation of logistics routes after the blockade of seaports, the growth of the role of the Danube Corridor, the expansion of alternative land routes and the adaptation of agricultural business to new operating conditions. Changes in consumer demand on world markets, key global trends in food security, price fluctuations and their impact on the competitiveness of Ukrainian agricultural products in the context of increased competition, instability of logistics costs and increasing quality requirements are considered.

Based on the analysis of statistical data from the State Statistics Service, the Ministry of Agrarian Policy, and the National Institute of Agricultural Research, key structural shifts in the production and export models of the agricultural market were identified, and the main risks associated with military operations, changes in trade rules, climate factors, and infrastructure restrictions were outlined. Promising directions for the development of the industry were substantiated, including the modernization of logistics infrastructure, the active introduction of innovative technologies, digital solutions, and precision agriculture systems, as well as strengthening Ukraine's integration into European and global markets. Additionally, the importance of forming sustainable supply chains, increasing energy efficiency in production,

and developing institutional support capable of ensuring the adaptation of the agricultural sector to long-term challenges was emphasized. Conclusions were formulated regarding the need to increase the sustainability of the industry, optimize state support, diversify export channels, and form a new model of competitiveness focused on innovation, flexibility, and strategic sustainability.

Ключові слова: ринок аграрної продукції, споживчий попит, пропозиція, аграрний сектор, виробництво сільськогосподарських культур, експорт, логістика, цифровізація.

Key words: agricultural products market, consumer demand, supply, agricultural sector, crop production, export, logistics, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок аграрної продукції в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням глобальних економічних змін, геополітичних ризиків та внутрішніх структурних зрушень. Після 2022 року аграрний сектор зіткнувся з безпрецедентними викликами: порушенням логістичних ланцюгів, зміною напрямів експорту, зростанням виробничих витрат, нестабільністю цінової кон'юнктури та посиленням кліматичних ризиків. Ці фактори суттєво вплинули на структуру виробництва, конкурентоспроможність продукції та позиції України на світових аграрних ринках. Водночас зберігається висока залежність економіки від аграрного експорту, що підсилює значущість дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку.

Попри наявність значної кількості аналітичних матеріалів, у науковій літературі недостатньо систематизовано нові тенденції, що сформувалися у 2020—2025 рр., зокрема трансформацію логістичних маршрутів, зміни у структурі попиту та пропозиції, зростання ролі інноваційних технологій, а також адаптацію виробників до умов воєнного часу. Відсутність комплексного наукового узагальнення цих процесів ускладнює формування ефективної державної політики та стратегій розвитку аграрних підприємств. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження сучасних тенденцій ринку аграрної продукції, їх причинно-наслідкових зв'язків та потенційних наслідків для подальшого розвитку аграрного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В дослідженнях і публікаціях у сфері функціонування ринку аграрної продукції демонструється значна увага науковців до проблем його розвитку, структурних трансформацій та

впливу зовнішніх факторів. Українські дослідники, серед яких О. М. Бородіна, І. І. Вініченко, П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Я. Месель-Веселяк акцентують на особливостях формування аграрного ринку, його інституційній структурі, ролі державного регулювання та інтеграції України у світовий продовольчий простір. У працях цих учених розкрито питання ефективності аграрного виробництва, конкурентоспроможності продукції, розвитку аграрної політики та адаптації ринку до умов глобалізації.

Разом із тим, сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, зміною структури експорту та зростанням кліматичних ризиків, зумовили появу нових напрямів досліджень, які активно розвивають Г. В. Дугінець, Ю. В. Негода, О. В. Нів'євський, С. В. Кваша, О. В. Ходаківська та інші. У їхніх роботах висвітлено питання адаптації аграрного ринку до кризових умов, трансформації логістичних маршрутів, зміни попиту на світових ринках та перспектив розвитку аграрного експорту України. Попри значну кількість наукових праць, у літературі все ще недостатньо систематизовано тенденції, що сформувалися у 2020—2025 рр., зокрема структурні зрушення у виробництві, переробці та торгівлі аграрною продукцією, що й обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку аграрної продукції України та визначення ключових факторів, що впливають на його трансформацію в умовах глобальних економічних змін, воєнних викликів та структурних зрушень у виробництві й логістиці. Досягнення цієї мети передбачає систематизацію теоретичних підходів, оцінку

Таблиця 1. Виробництво основних сільськогосподарських культур України (2020—2024 рр.), млн тонн

Рік	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соняшник	Ріпак	Соя	Експорт зернових (усього)	Частка аграрного експорту у ВВП, %
2020	25,3	30,3	7,6	13,1	3,1	2,8	44,9	9,3
2021	32,2	41,9	10,1	16,5	3,0	3,5	53,3	10,2
2022	20,5	25,6	5,8	11,1	3,2	3,7	38,4	11,8
2023	22,2	30,5	5,9	12,5	4,0	4,7	42,0	12,4
2024	23,0	29,0	6,0	13,0	4,2	4,9	44,5	13,1

Джерело: сформовано на основі [5; 9].

поточного стану ринку, виявлення нових трендів та формування аналітичних висновків щодо перспектив його подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж останніх років аграрний сектор України демонструє глибокі структурні трансформації, зумовлені поєднанням внутрішніх економічних змін, глобальних ринкових тенденцій та безпрецедентних зовнішніх викликів. Військові дії, порушення логістичних ланцюгів, зміна структури земельного фонду та адаптація виробників до нових умов господарювання спричинили переформатування виробничих пріоритетів. У 2024 році аграрний сектор забезпечив 59,3% валютних надходжень від експорту товарів України, що становило 24,7 млрд дол. США, тоді як у 2021 році цей показник становив 40,7% (27,7 млрд дол. США) [9]. Це свідчить про зростання ролі аграрного сектору в економіці країни та його здатність залишатися ключовим джерелом валютних надходжень навіть за умов високої турбулентності.

Однією з найпомітніших тенденцій є переорієнтація виробництва на високорентабельні культури, передусім зернові та олійні. Як зазначає О. Бородіна, домінування цих культур є закономірним наслідком інтеграції України у глобальні аграрні ланцюги, де попит на зернові та олійні залишається стабільно високим, а ціни — відносно прогнозованими [2]. У структурі посівних площ 2023—2024 рр. зберігається висока частка кукурудзи, пшениці, соняшнику та сої, що формують основу експортного потенціалу країни. Водночас спостерігається поступове зростання частки нішевих культур — ріпаку, гороху, проса, органічної продукції. Так наприклад, площі під ріпаком у 2024 році збільшилися більш ніж на 12%, що пов'язано з високим попитом на європейському ринку біопалива [10].

У контексті аналізу структурних змін розглянемо динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур України за останні п'ять років.

Дані таблиці 1 демонструють суттєві коливання у виробництві основних культур, що зумовлено як природно-кліматичними умовами, так і впливом воєнних дій. Пік виробництва зернових припав на 2021 рік, коли валовий збір кукурудзи досяг 41,9 млн тонн, а пшениці — 32,2 млн тонн. У 2022 році спостерігається різке падіння виробництва всіх культур, що пов'язано з окупацією частини територій, мінунням земель та руйнуванням інфраструктури.

Поступове відновлення у 2023—2024 рр. свідчить про адаптацію аграрного сектору до нових умов. Зростання виробництва ріпаку та сої у 2023—2024 рр. відображає переорієнтацію на культури, що користуються високим попитом на європейському ринку. Збільшення частки аграрного експорту у ВВП до 13,1% у 2024 році підтверджує стратегічну роль аграрного сектору в економіці України.

Важливою особливістю сучасного етапу є регіональна трансформація виробництва. Через втрату частини територій та ризики ведення господарства у прифронтових регіонах відбувається зміщення виробничих центрів у центральні та західні області. Це призвело до того, що частка західних областей у валовому виробництві зернових з 2022 року зросла на 8—10%. Це спричинило не лише зміну географії виробництва, а й активізацію інвестицій у нові логістичні маршрути, елеваторні потужності та переробні підприємства.

Таким чином, структурні трансформації аграрного виробництва в Україні мають комплексний характер і охоплюють як зміну виробничих пріоритетів, так і регіональну переорієнтацію, технологічну модернізацію та адаптацію до нових ринкових умов. Ці процеси формують основу для подальшого розвитку аграрного сектору та визначають його конкурентні позиції на світовому ринку.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору технологічні інновації та цифровізація стають ключовими чинниками підвищення

ефективності виробництва, оптимізації витрат і забезпечення конкурентоспроможності української продукції на світових ринках. Глобальні тенденції розвитку сільського господарства, зокрема поширення точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, використання цифрових платформ та інтелектуальних систем управління, активно інтегруються в українську аграрну практику. У 2024 році понад 30% середніх і великих аграрних підприємств використовували елементи точного землеробства, включно з GPS-навігацією, супутниковим моніторингом полів та автоматизованими системами контролю техніки [10]. Це свідчить про поступове, але стійке впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

Одним із ключових напрямів цифровізації є точне землеробство, яке передбачає використання даних дистанційного зондування, геоінформаційних систем (GIS), сенсорів та автоматизованих систем управління технікою. Застосування цих технологій дозволяє оптимізувати норми внесення добрив, засобів захисту рослин, регулювати густоту посіву та контролювати стан ґрунтів. Як зазначає Г. Дугінець, використання дронів для моніторингу посівів та внесення ЗЗР дає змогу зменшити витрати на 15—20% та підвищити точність обробітку, що особливо важливо в умовах зростання вартості ресурсів [6]. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість оперативного реагування на зміни погодних умов, появу шкідників чи хвороб, що підвищує стійкість виробництва до зовнішніх ризиків.

Окремої уваги заслуговує розвиток цифрових платформ управління аграрним виробництвом, які забезпечують комплексний моніторинг діяльності господарства, аналіз виробничих показників, планування ресурсів та прогнозування врожайності. Такі системи інтегрують дані з різних джерел — супутникових знімків, метеостанцій, датчиків ґрунту, техніки — та дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Як зазначає І. Вініченко, використання великих даних і супутникових технологій дає змогу аграріям оптимізувати витрати на добрива, насіння та паливо, що є критично важливим в умовах підвищення цін на ці ресурси [4].

Цифровізація також сприяє розвитку ринку органічної продукції, який демонструє стабільне зростання. У зв'язку з цим, у 2023—2024 рр. площі під органічним виробництвом збільшилися на 7—9% [7]. В цьому

плані, цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні простежуваності органічної продукції, що є ключовою вимогою європейських ринків [2].

Таким чином, технологічні інновації та цифровізація аграрного сектору України є стратегічним напрямом розвитку, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, оптимізацію ресурсів, зменшення ризиків та зміцнення позицій на світових ринках. Подальше поширення цифрових технологій, автоматизації та практик сталого землеробства створює передумови для формування сучасної, конкурентоспроможної та екологічно орієнтованої моделі аграрного виробництва.

Традиційно ключову роль у формуванні зовнішньоторговельного балансу України відіграє експорт аграрної продукції, забезпечуючи значну частку валютних надходжень та підтримуючи макроекономічну стабільність. Упродовж останніх років, особливо після 2022 року, експортні процеси зазнали суттєвих трансформацій, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, зміною географії торговельних потоків та адаптацією аграрного сектору до нових умов функціонування. Так у 2024 році частка аграрної продукції у структурі товарного експорту України становила 59,3%, що еквівалентно 24,7 млрд дол. США, тоді як у 2021 році цей показник становив 40,7% (27,7 млрд дол. США) [9]. Така динаміка свідчить про зростання залежності економіки від аграрного експорту та про здатність аграрного сектору залишатися найбільш стійким сегментом національної економіки.

Можливості експорту визначаються одним із ключових елементів функціонування аграрного ринку — логістикою. Саме вона визначає рівень витрат виробників, швидкість доставки продукції та її кінцеву конкурентоспроможність на світових ринках. Упродовж останніх років логістична система України зазнала безпрецедентних навантажень і трансформацій, що зумовлено як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми шоками, пов'язаними з воєнними діями. Порушення традиційних транспортних маршрутів, блокування морських портів, зростання вартості перевезень та обмеженість інфраструктурних потужностей стали визначальними факторами, що вплинули на динаміку аграрного експорту та загальну ефективність аграрного сектору.

Для розуміння трансформацій логістичних потоків проаналізуємо зміну структури марш-

Таблиця 2. Структура логістичних маршрутів експорту аграрної продукції України (2021—2024 рр.), %

Рік	Морські порти	Дунайські порти	Задвизниця до ЄС	Автомобільні перевезення	Основні логістичні особливості
2021	72	5	18	5	Стабільна робота чорноморських портів
2022	25	20	45	10	Блокування портів, переорієнтація на ЄС
2023	30	30	35	5	Перевантаження переходів, розвиток Дунайського коридору
2024	35	35	25	5	Зростання ролі Дунайських портів, часткове відновлення морської логістики

Джерело: сформовано на основі [5; 9].

рутів експорту аграрної продукції України у 2021—2024 рр. (табл. 2).

Таблиця 2 наочно демонструє радикальну зміну логістичної структури експорту після 2022 року. Якщо у 2021 році морські порти забезпечували понад 70% експорту аграрної продукції, то вже у 2022 році їхня частка впала до 25% через блокування Чорноморських портів. Це спричинило різке зростання ролі залізничних маршрутів до ЄС, частка яких збільшилася до 45%.

Часткове відновлення морської логістики у 2024 році дозволило збільшити її частку до 35%, проте вона все ще не повернулася до довоєнного рівня. Автомобільні перевезення залишаються допоміжним каналом через високу собівартість та обмежену пропускну здатність пунктів пропуску.

Одним із ключових напрямів переорієнтації стала активізація Дунайського логістичного коридору, який у 2023—2024 рр. забезпечував до 35% експорту зернових та олійних культур [9]. Порти Рені, Ізмаїл та Кілія стали стратегічними логістичними вузлами, що дозволило частково компенсувати втрату морських шляхів. Проте їхня інфраструктура була розрахована на значно менші обсяги перевезень, що спричинило перевантаження, черги суден та зростання вартості послуг. У 2023—2024 рр. вартість перевалки в дунайських портах зросла на 25—40% порівняно з довоєнним періодом [10]. Це підтверджує висновки О. Нів'євського, який зазначає, що розвиток Дунайського коридору є стратегічним, але потребує значних інвестицій у модернізацію портової інфраструктури, розширення причальних потужностей та поглиблення фарватеру [8].

Паралельно зросло значення залізничних та автомобільних маршрутів до країн Європейського Союзу. Проте ці маршрути мають низку обмежень, пов'язаних із різною шириною залізничної колії, недостатньою пропускну здатністю прикордонних переходів та обмеженою кількістю вагонів-зерновозів. За даними НІСД, у 2023—2024 рр. середній час очікування на перетин кордону для вагонів із зерном становив від 5 до 12 діб, що суттєво збільшувало логістичні

витрати та знижувало якість продукції. Крім того, вартість залізничних перевезень до ЄС зросла на 30—50%, що стало додатковим фінансовим навантаженням для виробників [10].

Зміна логістичних маршрутів спричинила також географічну переорієнтацію експорту. Якщо до 2022 року значна частина українського зерна експортувалася до країн Азії, Північної Африки та Близького Сходу, то після переорієнтації на європейські маршрути частка ЄС у структурі експорту аграрної продукції зросла до понад 50% [9]. Це зумовлено як географічною близькістю, так і тим, що європейські країни стали основними транзитними хабами для подальшого експорту української продукції до третіх країн. О. Нів'євський зазначає, що така переорієнтація має як позитивні, так і негативні наслідки: з одного боку, ЄС забезпечує стабільний попит, з іншого — українські виробники стикаються з високими вимогами до якості та конкуренцією з європейськими аграріями [8].

Таким чином, логістичні та інфраструктурні виклики аграрного сектору України мають комплексний характер і охоплюють як зовнішні, так і внутрішні фактори. З одного боку, аграрний сектор демонструє високу адаптивність, переорієнтовуючи експортні потоки та використовуючи альтернативні маршрути. З іншого — обмеженість інфраструктури, зростання вартості перевезень та нестабільність логістичних ланцюгів створюють значні ризики для подальшого розвитку. Подолання цих викликів потребує системних інвестицій у модернізацію портів, залізничних переходів, елеваторних потужностей та логістичних хабів, а також розвитку переробної промисловості, що дозволить зменшити залежність від транспортування сировини та підвищити стійкість аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності.

У сучасних умовах глобалізації аграрний ринок зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних зі зміною структури споживчого попиту, розвитком нових харчових трендів, посиленням екологічних вимог та зростанням ролі сталого виробництва. Ці процеси мають безпосередній вплив на український аграрний сектор,

який є інтегрованою частиною світової продовольчої системи. Зміни у споживчих вподобаннях, зростання попиту на органічну продукцію, поширення рослинних білків, підвищення вимог до якості та безпечності харчових продуктів формують нові виклики та можливості для українських виробників.

Однією з ключових тенденцій є зростання попиту на здорове та екологічно чисте харчування. Це призвело до того, що площі під органічним виробництвом у 2023—2024 рр. зросли на 7—9%, що свідчить про стабільне розширення цього сегмента [7]. Тобто попит на органічну продукцію з боку країн Європейського Союзу зростає швидше, ніж пропозиція, що створює додаткові можливості для українських виробників.

Паралельно зростає інтерес до продукції з високою доданою вартістю, зокрема перероблених продуктів, готових харчових виробів, рослинних білків та функціональних продуктів харчування. Глобальний тренд на зменшення споживання тваринних білків та перехід до рослинних альтернатив стимулює розвиток виробництва сої, гороху, нуту та інших білкових культур. Україна має значний потенціал у цьому сегменті завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам та наявності великих площ орних земель. За даними НІСД, у 2024 році площі під соєю зросли на 11%, що пов'язано зі зростанням попиту на рослинні білки на світових ринках [10].

Важливою тенденцією є також зміна структури споживання зернових та олійних культур. Світовий попит на кукурудзу, пшеницю та соняшникову олію залишається стабільно високим, проте зростає інтерес до нішевих культур — проса, сорго, льону, ріпаку. Так у 2024 році експорт ріпаку зріс на 14%, що пов'язано з попитом на біопаливо в країнах ЄС [9]. Це підтверджує висновки українських дослідників, зокрема О. Бородіної, яка зазначає, що диверсифікація виробництва є ключовим фактором підвищення стійкості аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності [2].

Важливим фактором є також зміна географії попиту. Якщо раніше основними ринками збуту української аграрної продукції були країни Азії, Близького Сходу та Північної Африки, то після 2022 року частка ЄС у структурі експорту зросла до понад 50% [9]. Це зумовлено як логістичними обмеженнями, так і зростанням попиту на українську продукцію в Європі. Проте європейський ринок висуває високі вимоги до якості, безпечності та екологічності продукції, що потребує від українських виробників модернізації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій.

Таким чином, зміни у споживчому попиті та глобальні тренди формують нову структуру аграрного ринку, яка характеризується зростанням попиту на органічну продукцію, рослинні білки, продукцію з високою доданою вартістю та товари, вироблені з дотриманням екологічних стандартів [3]. Для України ці тенденції створюють як виклики, так і можливості. З одного боку, виробники мають адаптуватися до нових вимог, модернізувати виробництво та впроваджувати цифрові технології. З іншого — український аграрний сектор має значний потенціал для розвитку в умовах глобальних змін, що дозволяє зміцнити його позиції на світових ринках та забезпечити стійке економічне зростання.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що аграрний сектор України у 2020—2024 рр. зазнав суттєвих трансформацій, зумовлених поєднанням внутрішніх структурних змін, глобальних ринкових тенденцій та безпрецедентних геополітичних викликів. Аналіз виробництва основних культур показав, що попри значні втрати у 2022 році, аграрний сектор продемонстрував високу адаптивність і здатність до відновлення. Зростання виробництва ріпаку, сої та соняшнику у 2023—2024 рр. свідчить про переорієнтацію на культури, що користуються стабільним попитом на європейському ринку.

Експортні тенденції підтверджують стратегічну роль аграрного сектору в економіці України: частка аграрного експорту у ВВП зросла до 13,1% у 2024 році. Водночас логістичні виклики залишаються ключовим стримувальним фактором. Блокування морських портів у 2022 році спричинило кардинальну зміну логістичних потоків, що призвело до зростання ролі залізничних маршрутів та Дунайського коридору. У 2023—2024 рр. саме Дунайські порти стали основним каналом експорту, що підтверджує необхідність подальших інвестицій у їхню інфраструктуру.

Технологічні інновації та цифровізація відіграють дедалі важливішу роль у підвищенні ефективності аграрного виробництва. Використання точного землеробства, цифрових платформ управління та сталих технологій дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити відповідність європейським стандартам.

У цілому, аграрний сектор України демонструє високу стійкість та здатність до адаптації в умовах глобальної нестабільності. Подаль-

ший розвиток галузі залежатиме від модернізації логістичної інфраструктури, розширення переробних потужностей, впровадження інновацій та інтеграції у європейські та світові ринки.

Література:

1. Агроекономічні трансформації в Україні: напрями та перспективи розвитку: монографія / П. Т. Саблук. К.: ННЦ "ІАЕ", 2016. 372 с.
2. Бородіна О. М., Прокопа І. В., Шубравська О. В. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. Економіка України. 2025. № 1. С. 3—19. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-01-1/2025-01-1>
3. Васильєв С. В., Олексюк В. О., Масляєва О. О. Особливості формування попиту і пропозиції на продукцію сільського господарства. Агросвіт. 2025. № 13. С. 75—80.
4. Вініченко І. І., Дідур К. М., Кутня І. С. Методологічні аспекти інноваційно-інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки. Ефективна економіка. 2025. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5783/5837>
5. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: Статистичний щорічник за 2023—2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
6. Дугінець Г. В., Ніжейко К. А. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. Економіка та суспільство. 2023. Випуск № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3109/3033>
7. Негода Ю. В., Гузь М. М. Ринок органічної продукції в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2755/2674>
8. Нів'євський О., Богонос М. Оцінка сценаріїв торгівлі агропродовольчими товарами між Україною та ЄС. Німецько-український агрополітичний діалог. Київ. 2024. 59 с.
9. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. Національний інститут стратегічних досліджень. 17.03.2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>
10. Сікачина О., Гагалюк Т. Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті Європейської інтеграції. Німецько-український агрополітичний діалог. Київ. 2025. 64 с.

References:

1. Sabluk, P. T. (2016), *Ahroekonomichni transformatsii v Ukraini: napriamy ta perspektyvy rozvytku* [Agro-economic transformations in Ukraine: directions and prospects for development]. NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.
2. Borodina, O., Prokopa, I. and Shubravskaya, O. (2025), "Strategic guidelines for agriculture and rural areas of Ukraine until 2030: Compliance with the European choice", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1 (758), pp. 3—19, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-01-1/2025-01-1> (Accessed 05 March 2026).
3. Vasyliiev, S. V., Oleksiuk, V. O. and Masliaieva, O. O. (2025), "Peculiarities of demand and supply formation for agricultural products", *Ahrosvit*, vol.13. S. 75—80.
4. Vinichenko I. I., Didurm K. M. and Kutniam I. S. (2025), "Methodological aspects of innovation-investment support for food security", *Efektivna ekonomika*, vol.2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5783/5837> (Accessed 05 March 2026).
5. State Statistics Service of Ukraine. (2023), "Agriculture of Ukraine: Statistical Yearbook for 2023—2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 05 March 2026).
6. Duhinets, H.V. and Nizheiko, K.A. (2023), "Digitalization of the eu agricultural sector: experience for Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3109/3033> (Accessed 05 March 2026).
7. Nehodam Yu. V. and Huz'm M. M. (2023), "The organic products market in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2755/2674> (Accessed 05 March 2026).
8. Niv'ievs'kyjm O. and Bohonosm M. (2024), "Assessment of scenarios for agri-food trade between Ukraine and the EU", *Nimets'ko-ukrains'kyj ahropolitychnyj dialoh* [German-Ukrainian agricultural policy dialogue], Kyiv. Ukraine.
9. National Institute for Strategic Studies (2025), "Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024", available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (Accessed 05 March 2026).
10. Sikachyna O., Hahaliuk T. Analitichnyj ohliad struktury ahrarnoho sektora Ukrainy v konteksti Yevropejs'koi intehratsii. *Nimets'ko-ukrains'kyj ahropolitychnyj dialoh*. Kyiv. 2025. 64 s.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.03.26

Прорецензовано / Revised: 27.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 336.14:005.3:004.9

І. М. Макаrchук,

к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6658-8771>

Л. М. Яременко,

к. е. н., доцент,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9653-7560>

І. В. Грановська,

к. е. н, доцент, доцент,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4270-5001>

М. К. Васильєв,

аспірант 4-го року навчання, спеціальність

"Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок",

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5371-8636>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.215

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

I. Makarchuk,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

L. Yaremenko,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

I. Hranovska,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

M. Vasyliiev,

Postgraduate Student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

PUBLIC FINANCE MANAGEMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Управління публічними фінансами в Україні в умовах цифрової трансформації є ключовим напрямом модернізації фінансової системи в період воєнного стану та євроінтеграції. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності бюджетного адміністрування, посилення фінансового контролю та мінімізації корупційних ризиків на основі впровадження цифрових технологій. Метою статті є визначення організаційних та інституційних засад цифровізації управління публічними фінансами та оцінка її впливу на результативність бюджетного процесу. У дослідженні використано методи системного, структурно-функціонального та порівняльного аналізу, узагальнення статистичних даних і моделювання. Встановлено, що впровадження електронного бюджетування, автоматизації казначейських операцій, цифрового аудиту та відкритих реєстрів сприяє зниженню адміністративних витрат, скороченню часу обробки фінансових операцій і підвищенню прозорості використання бюджетних коштів. Обґрунтовано доцільність формування єдиної цифрової архітектури управління публічними фінансами на засадах відкритості, інтероперабельності та кібербезпеки.

Public finance management in Ukraine under digital transformation is a key direction of modernization of the national financial system in the context of martial law, European integration processes, and increasing requirements for transparency in budget administration. The relevance of the study is determined by the need to enhance the efficiency of public financial resource management, strengthen financial control mechanisms, and reduce corruption risks through the implementation of advanced digital technologies. The purpose of the research is to identify the organizational and institutional foundations of digital transformation in public finance management in Ukraine and to assess its impact on the effectiveness of the budget process. The study applies system analysis, structural-functional and comparative approaches, statistical generalization, and modeling of organizational processes.

The results demonstrate that the implementation of electronic budgeting systems, automation of treasury operations, digital audit tools, and open public finance registers contributes to a reduction in administrative costs by 12-18%, decreases the processing time of financial operations by approximately 25%, and significantly enhances the transparency of public fund allocation and use. It has been established that the integration of digital financial monitoring platforms ensures real-time control over budget execution and improves the reliability of financial reporting. The study substantiates the necessity of developing a unified digital architecture of public finance management based on the principles of openness, interoperability, and cybersecurity. The practical significance of the research lies in the potential application of its results to improve institutional structures and optimize budget administration processes. Furthermore, the study highlights the importance of developing digital competencies of public sector employees and strengthening institutional capacity for effective implementation of digital solutions, ensuring sustainable development of the public finance management system in the long term.

Ключові слова: управління публічними фінансами, цифрова трансформація, цифровізація, бюджетний процес, бюджетування, казначейство, фінансовий контроль, бюджетна прозорість, цифрові платформи, публічний сектор.

Keywords: public finance management, digital transformation, digitalization, budget process, budgeting, treasury, financial control, budget transparency, digital platforms, public sector.

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

Цифровізація управління публічними фінансами є одним із ключових напрямів модернізації фінансової системи держави, що забезпечує підвищення ефективності бюджетного процесу, прозорості фінансових операцій та якості управлінських рішень. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки впровадження інформаційних технологій у сферу публічних фінансів стає важливим інструментом підвищення ефективності державного управління, зниження адміністративних витрат та забезпечення належного рівня фінансового контролю. Особливої актуальності цей процес набуває в Україні в умовах воєнного стану, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності ефективного управління державними фінансами з урахуванням євроінтеграційних вимог і міжнародних стандартів фінансового управління.

Світова практика свідчить, що цифровізація публічних фінансів є важливим фактором підвищення ефективності фінансової системи держави. Світова практика підтверджує, що цифровізація публічних фінансів сприяє підвищенню ефективності бюджетного управління, прозорості використання коштів і зниженню фінансових порушень [1; 4]. Аналогічні висновки містяться у сучасних дослідженнях, присвячених розвитку цифрових інструментів публічного управління та електронного урядування [5; 6]. В умовах цифрової трансформації державного управління цифрові платформи забезпечують автоматизацію бюджетного планування, моніторинг фінансових операцій і підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами.

В Україні процес цифровізації управління публічними фінансами активно розвивається впродовж останніх років. Впровадження інформаційних систем у сфері державних фінансів сприяє підвищенню ефективності бюджетного адміністрування та забезпечує прозорість

фінансових операцій. Впровадження електронних систем у сфері державних фінансів, зокрема цифрових платформ бюджетного адміністрування, сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та прозорості фінансових операцій [7]. Наукові дослідження свідчать, що цифровізація бюджетного процесу забезпечує оперативний доступ до фінансової інформації та підвищує ефективність контролю за використанням бюджетних коштів [5; 9].

Сучасні дослідження підкреслюють важливість цифровізації як інструменту забезпечення прозорості публічних фінансів та зниження корупційних ризиків. Зокрема, впровадження цифрових технологій сприяє відкритості фінансової інформації, підвищенню рівня довіри громадськості до державних фінансових інститутів і вдосконаленню механізмів підзвітності [4; 5]. Крім того, цифровізація фінансового управління забезпечує підвищення ефективності фінансового контролю та сприяє більш раціональному використанню бюджетних ресурсів [4; 9]. Використання сучасних цифрових інструментів також дозволяє підвищити ефективність фінансового адміністрування, оптимізувати управлінські процеси та покращити якість управління державними фінансами [5; 6].

Водночас, попри позитивні зрушення, залишаються проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем, обмеженістю фінансових ресурсів, потребою у розвитку цифрових компетентностей працівників фінансових органів та ризиками кібербезпеки [1; 6; 8]. Це зумовлює потребу в подальшому дослідженні організаційних основ цифровізації управління публічними фінансами в Україні та визначенні її впливу на ефективність бюджетного процесу.

Таким чином, цифровізація управління публічними фінансами є важливим напрямом розвитку фінансової системи України, що забезпечує підвищення ефективності бюджетного процесу, прозорості фінансових операцій та якості фінансового контролю. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності фінансового управління і забезпечує більш раціональне використання бюджетних ресурсів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження організаційних основ цифровізації управління публічними фінансами в Україні та визначення її впливу на ефективність бюджетного процесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифровізації управління публічними фінансами є предметом активних досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. У сучасних умовах цифрова трансформація фінансової системи держави розглядається як ключовий фактор підвищення ефективності бюджетного процесу, забезпечення прозорості фінансових операцій і вдосконалення механізмів фінансового контролю.

Проблематика цифровізації управління публічними фінансами є предметом активних досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. У сучасних умовах розвиток цифрових технологій у фінансовій сфері розглядається як важливий чинник підвищення ефективності бюджетного процесу, забезпечення прозорості фінансових операцій та вдосконалення механізмів фінансового контролю [1; 4; 5].

Вагомий внесок у дослідження цифровізації публічних фінансів здійснено у працях, присвячених ролі електронного урядування, цифрових платформ та інструментів підзвітності у сфері публічного управління. Зокрема, обґрунтовується, що впровадження електронного уряду в систему управління публічними фінансами сприяє підвищенню відкритості, ефективності та підконтрольності бюджетних процесів [4]. Дослідження сучасних трендів розвитку цифрових технологій підтверджують їх вагомий вплив на публічні фінанси, зокрема через автоматизацію фінансових процедур, покращення аналітичного забезпечення та зростання прозорості використання бюджетних коштів [5].

Окремий напрям наукових досліджень стосується розвитку цифрових компетентностей у сфері публічних фінансів як передумови ефективного функціонування системи державного управління в умовах кризових викликів, надзвичайних ситуацій і війни [6]. Водночас важливе значення має цифровізація аудиту публічних фінансів, яка розглядається як інструмент забезпечення підзвітності, посилення фінансового контролю та підвищення достовірності фінансової інформації [9].

У контексті європейських підходів до розвитку фінансового управління важливими є положення щодо цифрової модернізації систем публічних фінансів, інтеграції інформаційних ресурсів, забезпечення інтегрованості цифрових платформ та підвищення стійкості фінансових систем [1]. Практичні аспекти цифровізації управління державними фінансами в Україні також відображені в офіційних матер-

іалах Міністерства фінансів України та Рахункової палати України, що містять актуальну інформацію про інструменти бюджетного адміністрування, фінансового моніторингу та контролю [7; 8].

Водночас аналіз наукових досліджень свідчить, що, незважаючи на значну кількість публікацій, недостатньо дослідженими залишаються організаційні аспекти цифровізації управління публічними фінансами, зокрема питання інтеграції цифрових платформ, забезпечення інформаційної безпеки, підвищення ефективності фінансового контролю та вдосконалення організаційної структури фінансових органів. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері з метою визначення ефективних механізмів цифровізації управління публічними фінансами в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Методологічною основою дослідження цифровізації управління публічними фінансами в Україні є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечують системний аналіз організаційних, інституційних та функціональних аспектів цифрової трансформації фінансового управління. Використання комплексного методологічного підходу дозволило забезпечити об'єктивність, достовірність і наукову обґрунтованість отриманих результатів дослідження.

У процесі дослідження застосовано системний підхід, який дозволив розглядати цифровізацію управління публічними фінансами як складну багаторівневу систему, що включає взаємопов'язані елементи, зокрема державні фінансові органи, інформаційні системи управління фінансами, нормативно-правову базу та організаційні механізми фінансового управління. Застосування системного підходу забезпечило можливість визначення структури цифрового управління публічними фінансами, встановлення взаємозв'язків між його елементами та оцінки впливу цифрових технологій на ефективність фінансового управління.

Для дослідження організаційних аспектів цифровізації управління публічними фінансами використано метод структурно-функціонального аналізу, який дозволив визначити функції та повноваження основних інституцій, що забезпечують управління публічними фінансами, а також оцінити вплив цифрових технологій на ефективність їх діяльності. Цей метод дозволив визначити особливості функ-

ціонування цифрових фінансових платформ, механізми взаємодії між державними органами та оцінити ефективність цифрових інструментів фінансового управління.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження досвіду цифровізації публічних фінансів в Україні та інших країнах. Це дозволило визначити основні напрями розвитку цифрового фінансового управління, встановити відмінності в організаційних підходах до цифровізації фінансового управління та визначити можливості адаптації міжнародного досвіду до умов України. Порівняльний аналіз дозволив визначити переваги використання цифрових технологій у сфері фінансового управління та встановити фактори, які впливають на ефективність цифровізації публічних фінансів.

У дослідженні також використано метод аналізу і синтезу, який дозволив узагальнити наукові підходи до визначення сутності цифровізації управління публічними фінансами, визначити основні характеристики цифрових фінансових систем та сформувати цілісне уявлення про організаційні основи цифрового фінансового управління. Метод аналізу дозволив дослідити окремі аспекти цифровізації фінансового управління, а метод синтезу — сформувати узагальнені висновки щодо особливостей цифровізації управління публічними фінансами.

Метод узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до дослідження цифровізації управління публічними фінансами та визначення основних напрямів цифрової трансформації фінансового управління. Використання цього методу дозволило узагальнити результати наукових досліджень, визначити основні закономірності розвитку цифрового фінансового управління та сформувати науково обґрунтовані висновки.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної служби статистики України, міжнародних фінансових організацій, зокрема Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку, а також аналітичні матеріали Європейської комісії. Використання офіційних джерел інформації забезпечило достовірність і об'єктивність отриманих результатів дослідження.

Етапи дослідження включали аналіз сучасного стану цифровізації управління публічними фінансами, визначення організаційних особливостей цифровізації фінансового

управління, оцінку впливу цифрових технологій на ефективність фінансового управління та визначення напрямів удосконалення цифровізації управління публічними фінансами. На першому етапі здійснено аналіз наукових джерел і нормативно-правових актів, що регулюють цифровізацію фінансового управління. На другому етапі проведено аналіз організаційних аспектів цифровізації управління публічними фінансами. На третьому етапі визначено вплив цифрових технологій на ефективність фінансового управління. На завершальному етапі сформовано висновки і визначено напрями удосконалення цифровізації управління публічними фінансами.

Таким чином, використання комплексного методологічного підходу дозволило забезпечити всебічне дослідження цифровізації управління публічними фінансами в Україні, визначити організаційні особливості цифрового фінансового управління та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація управління публічними фінансами в Україні реалізується через впровадження електронних інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують автоматизацію бюджетного процесу, прозорість використання бюджетних коштів та підвищення ефективності фінансового контролю. Основними цифровими інструментами управління публічними фінансами є система електронних закупівель Prozorro, Єдиний веб-портал використання публічних коштів Spending.gov.ua, портал відкритих бюджетних даних Open Budget, система електронного казначейського обслуговування та аналітичний модуль BI Prozorro.

Система Prozorro є ключовим цифровим інструментом управління державними фінансами. За офіційними даними Prozorro та Міністерства економіки України, у 2023—2025 роках спостерігається значне зростання обсягів електронних закупівель (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка державних закупівель через систему Prozorro у 2023—2024 роках

Показник	2023	2024
Кількість закупівель, млн	3,2	3,5
Загальна вартість закупівель, млрд грн	1600	1800
Конкурентні закупівлі, млрд грн	620	840
Економія бюджетних коштів, млрд грн	44	50
Середній рівень економії, %	12–13	14

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів Prozorro та Міністерства економіки України

Аналіз динаміки державних закупівель через систему Prozorro у 2023—2024 роках підтверджує стійку тенденцію до зростання обсягів публічних закупівель та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Зокрема, кількість закупівель зростає приблизно з 3,2 млн у 2023 році до 3,5 млн у 2024 році, що свідчить про розширення використання електронної системи у сфері державного фінансового управління та підвищення рівня цифровізації бюджетного процесу [11].

Одночасно спостерігається збільшення загальної вартості закупівель з близько 1600 млрд грн до 1800 млрд грн, що відображає активізацію бюджетних витрат та розширення державних програм фінансування в умовах економічних викликів. Важливим показником є зростання обсягів конкурентних закупівель — з приблизно 620 млрд грн до 840 млрд грн, що свідчить про підвищення рівня відкритості та конкуренції на ринку публічних закупівель.

Позитивною є також динаміка економії бюджетних коштів, яка збільшилась з ориєнтовно 44 млрд грн у 2023 році до 50 млрд грн у 2024 році. Зростання середнього рівня економії з 12–13 % до близько 14 % підтверджує підвищення ефективності функціонування електронної системи закупівель та її здатність забезпечувати раціональне використання державних фінансових ресурсів.

Отже, отримані результати підтверджують, що використання цифрових інструментів у сфері публічних закупівель сприяє підвищенню прозорості, конкурентності та ефективності бюджетного процесу, а також є важливим чинником удосконалення системи управління публічними фінансами в Україні.

Державна казначейська служба України здійснює електронне обслуговування бюджетів через автоматизовану систему управління державними фінансами (табл. 2).

Аналіз показників цифровізації казначейського обслуговування в Україні у 2023—2024 роках свідчить про суттєве підвищення рівня автоматизації фінансових операцій та ефективності функціонування казначейської системи.

Таблиця 2. Показники цифровізації казначейського обслуговування в Україні

Показник	2023	2024
Частка електронних платежів, %	92,3	96,1
Кількість електронних транзакцій, млн	148	165
Середній час обробки транзакцій, хв	18	14
Кількість користувачів системи, тис.	52	59

Джерело: систематизовано автором на основі даних Державної казначейської служби України та Міністерства фінансів України [8; 13].

Зокрема, частка електронних платежів перевищує 90 % у 2023 році та понад 95 % у 2024 році, що підтверджує високий рівень цифровізації бюджетного обслуговування [13].

Зростання кількості електронних транзакцій до понад 160 млн у 2024 році свідчить про розширення використання цифрових інструментів у сфері управління публічними фінансами. Водночас скорочення часу обробки транзакцій підтверджує підвищення оперативності фінансових процесів та ефективності функціонування казначейської системи.

Збільшення кількості користувачів системи до понад 60 тис. осіб демонструє розширення доступу до цифрових фінансових сервісів і зростання довіри до них з боку розпорядників бюджетних коштів. Отримані результати підтверджують, що цифровізація казначейського обслуговування є важливим чинником підвищення ефективності управління публічними фінансами, оскільки забезпечує оперативність, прозорість і надійність фінансових операцій та сприяє оптимізації бюджетного адміністрування. Портал Spending.gov.ua забезпечує прозорість використання бюджетних коштів (табл. 3).

Таблиця 3. Показники використання порталу Spending.gov.ua

Показник	2023	2024
Кількість транзакцій, млрд	12,1	13,8
Загальна сума операцій, трлн грн	5,8	6,9
Кількість розпорядників коштів, тис.	72	76
Кількість користувачів порталу, млн	4,2	5,1

Джерело: систематизовано автором на основі даних Міністерства фінансів України та порталу Spending.gov.ua [8; 12].

Аналіз показників використання порталу Spending.gov.ua у 2023—2024 роках свідчить про зростання рівня прозорості публічних фінансів та активізацію використання цифрових інструментів у сфері бюджетного управління. Зокрема, кількість транзакцій, відображених у системі, збільшилась з 12,1 млрд у 2023 році до 15,2 млрд у 2025 році, що свідчить про розширення обсягів фінансових операцій, які перебувають у відкритому доступі, та підвищення рівня підзвітності державних фінансів [12].

Загальна сума операцій зросла з 5,8 трлн грн до 7,6 трлн грн, що відображає як збільшення масштабів бюджетних потоків, так і посилення контролю за їх використанням через цифрові платформи. Водночас збільшення кількості розпорядників бюджетних коштів з 72 тис. до 81 тис. свідчить про розширення охоплення системою суб'єктів публічного сектору та підвищення рівня інтеграції цифрових інстру-

ментів у фінансову діяльність державних установ.

Зростання кількості користувачів порталу з 4,2 млн до 5,9 млн осіб підтверджує підвищення зацікавленості громадськості у контролі за використанням бюджетних коштів та зростання довіри до відкритих фінансових даних. Результати аналізу свідчать, що функціонування порталу Spending.gov.ua є важливим інструментом забезпечення прозорості публічних фінансів, підвищення підзвітності державних органів та посилення громадського контролю, що в цілому сприяє підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами в Україні.

Цифровізація управління публічними фінансами в Україні сприяє підвищенню ефективності бюджетного процесу, зростанню прозорості фінансових операцій та посиленню фінансового контролю. Зокрема, впровадження цифрових інструментів забезпечує автоматизацію бюджетних процедур, оперативний моніторинг фінансових потоків і підвищення рівня відкритості бюджетної інформації. Підтвердженням цього є зростання індексу відкритості бюджету (Open Budget Index), а також розширення використання електронних фінансових платформ у сфері публічних фінансів.

Встановлено, що впровадження автоматизованих систем казначейського обслуговування стало одним із ключових факторів підвищення ефективності управління публічними фінансами в Україні. Зокрема, суттєве зростання частки електронних фінансових операцій (понад 90-95 %) супроводжується підвищенням оперативності обробки бюджетних транзакцій та скороченням часу їх виконання. Це дозволяє зменшити навантаження на фінансові органи, оптимізувати процеси бюджетного адміністрування та підвищити загальну результативність фінансового управління.

Аналіз також свідчить, що цифровізація фінансового управління сприяє зниженню адміністративних витрат, що досягається за рахунок автоматизації процедур, зменшення паперового документообігу та підвищення ефективності взаємодії між учасниками бюджетного процесу. У середньому це забезпечує скорочення витрат на управління фінансовими потоками на 10—15 %, що є важливим результатом впровадження цифрових технологій.

Важливу роль у підвищенні ефективності використання бюджетних ресурсів відіграє система електронних закупівель Prozorro, яка забезпечує відкритість і конкурентність державних закупівель. Зокрема, середній рівень економії бюджетних коштів у межах системи

становить близько 12—15 %, що свідчить про її високу ефективність як інструменту цифрового фінансового управління.

Суттєвим елементом цифровізації є інтеграція інформаційно-аналітичних платформ, зокрема Spending.gov.ua, Open Budget та Prozorro, які забезпечують відкритий доступ до фінансової інформації та можливість здійснення постійного моніторингу бюджетних операцій. Обсяг фінансових транзакцій, що відображаються у системах відкритих даних, перевищує трильйони гривень щорічно, що підтверджує значний рівень прозорості та підзвітності у сфері публічних фінансів [12].

Одним із ключових результатів цифровізації є підвищення рівня прозорості бюджетного процесу, що підтверджується зростанням індексу відкритості бюджету (Open Budget Index), який для України перевищує 60 балів і демонструє позитивну динаміку. Це свідчить про покращення доступу до фінансової інформації, підвищення довіри громадськості до державних інституцій та посилення фінансового контролю.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що цифровізація управління публічними фінансами сприяє підвищенню ефективності бюджетного процесу, оптимізації фінансових потоків та зменшенню ризиків неефективного використання ресурсів. Впровадження цифрових технологій формує передумови для створення сучасної системи фінансового управління, яка відповідає принципам прозорості, підзвітності та ефективності. Отже, цифровізація виступає ключовим напрямом модернізації системи управління публічними фінансами, забезпечуючи підвищення результативності фінансового управління та зміцнення фінансової стабільності держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило встановити, що цифровізація управління публічними фінансами є одним із ключових напрямів модернізації фінансової системи України. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бюджетного процесу, забезпечує зростання прозорості використання бюджетних ресурсів та вдосконалення механізмів фінансового контролю.

У ході дослідження визначено, що застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема систем електронних закупівель, автоматизованого казначейського обслуговування та

платформ відкритих фінансів, забезпечує оптимізацію процесів бюджетного адміністрування, підвищення оперативності фінансових операцій та більш раціональне використання бюджетних коштів. Водночас цифровізація сприяє підвищенню підзвітності фінансових органів і зміцненню довіри суспільства до державних фінансових інституцій.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що цифровізація виступає важливим чинником підвищення результативності управління публічними фінансами, оскільки забезпечує комплексне вдосконалення фінансового управління, посилення контролю та підвищення прозорості бюджетних процесів.

Таким чином, цифровізація управління публічними фінансами є важливим напрямом розвитку фінансової системи України, що сприяє підвищенню ефективності бюджетного управління та забезпеченню фінансової стабільності держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей інтеграції цифрових фінансових систем, дослідженні впливу цифровізації на ефективність фінансового контролю на рівні місцевих бюджетів, а також у визначенні механізмів підвищення ефективності цифрового управління публічними фінансами в умовах євроінтеграції України.

Література:

1. European Commission. Digital Transformation of Public Finance Systems in EU Countries. Brussels, 2024. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 20.01.2026).
2. Арутюнян С. С., Добриніна Л. В., Гуляєва В. М. Фінансовий ринок: навч. посібник. 2018. ОНЕУ, 484 с.
3. Данилишин Б. Прогноз на оптимізм: ситуація в економіці та фінансових ринках України. LB.ua. 2022. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/530853_prognoz_optimizm_situatsiya (дата звернення: 10.01.2026).
4. Качула С. В. Роль електронного уряду в управлінні публічними фінансами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-08-06> (дата звернення: 20.01.2026).
5. Криниця, С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023 (2). 82—120. <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/download/361/343> (дата звернення: 20.01.2026).

6. Didenko I., Hammadi H. Demand Forecast on the Deposit Market. Financial Markets, Institutions and Risks. 2017. No. 1(3). P. 34—43.

7. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 266—286.

8. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

9. Рахункова палата України. Офіційний сайт. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

10. Терещенко Д. А., Круглов В. В., Боднар К. В. Цифровізація аудиту публічних фінансів як інструмент забезпечення підзвітності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 292—313.

11. Prozorro. Система електронних закупівель. Офіційний сайт. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 15.01.2026).

12. Spending.gov.ua. Єдиний веб-портал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua> (дата звернення: 17.01.2026).

13. State Treasury Service of Ukraine (2026), Official website, available at: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення 20.01.2026).

References:

1. European Commission (2024), "Digital Transformation of Public Finance Systems in EU Countries", available at: <https://ec.europa.eu> (Accessed 20.01.2026).

2. Arutiunian, S.S., Dobrynina, L.V. and Huliaieva, V.M. (2018), Finansovyi rynok [Financial Market], ONEU, Odesa, Ukraine.

3. Danylyshyn, B. (2022), "Forecast for optimism: the situation in the economy and financial markets of Ukraine", LB.ua, available at: https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/530853_prognoz_-_optimizm_situatsiya (Accessed 10.01.2026).

4. Kachula, S.V. (2025), "The role of e-government in public finance management", Problemy suchasnykh transformatsii: seriia ekonomika ta upravlinnia, vol. 20, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-08-06> (Accessed 20.01.2026).

5. Krynysia, S. (2023), "Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finances", Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu, vol. 2, pp. 82—120, available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/download/361/343> (Accessed 20.01.2026)

6. Didenko, I. and Hammadi, H. (2017), "Demand Forecast on the Deposit Market", Financial Markets, Institutions and Risks, vol. 1 (3), pp. 34—43.

7. Kruhlov, V.V., Tereshchenko, D.A. and Kosenko, A.V. (2024), "Development of digital competencies in public finance as a prerequisite for effective public administration in emergency and wartime conditions", Derzhavne budivnytstvo, vol. 2 (36), pp. 266—286.

8. Ministry of Finance of Ukraine (2026), Official website, available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 20.01.2026)

9. Accounting Chamber of Ukraine (2026), Official website, available at: <https://rp.gov.ua> (Accessed 20.01.2026).

10. Tereshchenko, D.A., Kruhlov, V.V. and Bodnar, K.V. (2024), "Digitalization of public finance audit as a tool for ensuring accountability of public administration in emergency conditions", Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, vol. 2 (79), pp. 292—313.

11. Prozorro (2026), "Electronic procurement system", available at: <https://prozorro.gov.ua> (Accessed 15.01.2026).

12. Spending.gov.ua (2026), "Unified web portal of public funds usage", available at: <https://spending.gov.ua> (Accessed 17.01.2026).

13. State Treasury Service of Ukraine (2026), Official website, available at: <https://www.treasury.gov.ua> (Accessed 20.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26

Прорецензовано / Revised: 02.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<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 658.5:339.137.2

Ю. Б. Малиновська,

к. е. н, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

І. В. Сабат,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0388-6516>

В. І. Климко,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1302-3427>

Ю. І. Сидорчук,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8550-8615>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.223

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Y. Malynovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

I. Sabat,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

V. Klymko,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

Y. Sydoruchuk,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

FORMATION AND MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES: A STRATEGIC PERSPECTIVE

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління конкурентними перевагами підприємств стає одним із ключових факторів забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що формування конкурентних переваг підприємств залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких важливе місце займають інноваційний потенціал, ефективність системи управління, якість продукції, технологічний рівень виробництва та особливості ринкового середовища. Саме ефективне використання цих факторів дозволяє підприємствам формувати унікальні характеристики продукції або послуг, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільні результати діяльності. Встановлено, що управління конкурентними перевагами передбачає реалізацію комплексних управлінських заходів, спрямованих на впровадження інновацій, удосконалення системи управління, розвиток людського капіталу та використання сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, розвитку інноваційної діяльності та формуванню стійких конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі. Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами підприємств, дослідженням впливу цифрових технологій на формування конкурентних стратегій, а також аналізом ролі інноваційного розвитку у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Такі дослідження сприятимуть удосконаленню системи стратегічного управління підприємствами та підвищенню ефективності їх діяльності у сучасному конкурентному середовищі.

The article examines the features of managing competitive advantages of enterprises in the conditions of a dynamic market environment and increasing global competition. In modern economic conditions, the ability of enterprises to form and effectively manage competitive advantages becomes one of the key factors ensuring sustainable development,

strengthening market positions, and achieving long-term economic growth. Competitive advantages allow enterprises to outperform competitors through the efficient use of resources, innovative development, and the creation of higher value for consumers. The study analyzes the main factors that influence the formation of competitive advantages of enterprises. Particular attention is paid to both internal and external factors, including innovation potential, the effectiveness of management systems, product quality, technological development, and market conditions. It is emphasized that enterprises that actively implement innovations, improve management processes, and adapt to changes in the external environment are able to strengthen their competitive positions and achieve higher performance results. The article also identifies the main directions of managing competitive advantages of enterprises. These include the introduction of innovative technologies, improvement of enterprise management systems, development of human capital, and the use of modern digital technologies in business processes. The implementation of these directions contributes to increasing operational efficiency, improving product quality, and strengthening strategic capabilities of enterprises. In addition, approaches to evaluating the effectiveness of managing competitive advantages are analyzed. The study highlights the importance of using a system of economic and managerial indicators, such as market share, profitability, productivity, and innovation activity, which allow assessing the level of enterprise competitiveness and the effectiveness of implemented strategies. The results confirm that effective management of competitive advantages enables enterprises to adapt to market changes, improve their competitiveness, and ensure sustainable development in the long term.

Ключові слова: конкурентні переваги; конкурентоспроможність підприємства; стратегічне управління; конкурентна стратегія; управління підприємством; ринкове середовище; інноваційний розвиток.

Key words: competitive advantages; enterprise competitiveness; strategic management; competitive strategy; enterprise management; market environment; innovative development.

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

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває формування та ефективне управління конкурентними перевагами підприємств. Підприємства функціонують у динамічному та нестабільному економічному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, зростанням вимог споживачів, розвитком інновацій та активною інтеграцією національних економік у світовий економічний простір [1]. У таких умовах саме наявність стійких конкурентних переваг дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток, утримувати свої позиції на ринку та ефективно протидіяти конкурентам.

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом різноманітних факторів, серед яких важливу роль відіграють інноваційний потенціал, ефективність управління, якість продукції, рівень технологічного розвитку, організаційна культура та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас формування конкурентних переваг потребує системного підходу до управління, що передбачає розроблення ефективних стратегій розвитку, оптимальне використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських інструментів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження механізмів управління конкурентними перевагами підприємств, визначення факторів їх формування та обґрунтування ефективних підходів до їх розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Вирішення цих питань має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та управління конкурентними перевагами підприємств є однією з ключових у сучасній теорії стратегічного менеджменту. У науковій літературі конкурентна перевага розглядається як здатність підприємства досягати кращих результатів діяльності порівняно з конкурентами завдяки наявності унікальних ресурсів, компетенцій або ефективних стратегічних рішень [2]. Дослідники підкреслюють, що формування конкурентних переваг дозволяє підприємствам забезпечувати більш високий рівень прибутковості, збільшувати частку ринку та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Розвиток досліджень у цій сфері пов'язаний із ресурсним підходом до стратегічного управління. Відповідно до цієї концепції, конкурентні переваги підприємства формуються на основі

унікальних ресурсів та компетенцій організації, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними [3]. Такий підхід підкреслює важливість внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи технологічні можливості, людський капітал та організаційні знання.

У сучасних дослідженнях також приділяється значна увага впливу стратегічних рішень, інноваційної діяльності та технологічного розвитку на формування конкурентних переваг підприємств. Дослідження показують, що ефективна бізнес-стратегія, орієнтована на інновації та підвищення ефективності діяльності, позитивно впливає на конкурентні позиції підприємств і їх результати діяльності [4; 5]. Крім того, технологічні можливості підприємства можуть виступати важливим фактором, який підсилює вплив конкурентних стратегій на ефективність діяльності організації [6; 7].

Отже, результати сучасних наукових досліджень свідчать про те, що формування та управління конкурентними перевагами підприємств є складним багатофакторним процесом, який поєднує стратегічні, ресурсні та інноваційні аспекти діяльності організацій. Водночас питання визначення ефективних механізмів управління конкурентними перевагами підприємств та адаптації стратегій розвитку до умов сучасного конкурентного середовища потребують подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей управління конкурентними перевагами підприємств та визначення основних напрямів їх формування і розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування конкурентних переваг підприємств є складним і багатофакторним процесом, який залежить як від внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, так і від умов зовнішнього середовища [2]. У сучасних умовах ринкової економіки конкурентні переваги виступають важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємств, оскільки саме вони визначають здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, утримувати свою частку ринку та досягати стабільного економічного розвитку. Ефективне формування конкурентних переваг потребує системного підходу до управління ресурсами підприємства, впровадження інноваційних технологій та

адаптації до змін ринкового середовища.

Одним із важливих факторів формування конкурентних переваг підприємства є інноваційний потенціал. Підприємства, які активно впроваджують інновації, модернізують виробничі процеси та розробляють нові продукти, мають значно більше можливостей для зміцнення своїх позицій на ринку. Інноваційна діяльність сприяє підвищенню продуктивності праці, створенню нової цінності для споживачів та формуванню унікальних характеристик продукції або послуг.

Важливим внутрішнім фактором формування конкурентних переваг є ефективність системи управління підприємством. Раціональна організація управлінських процесів, використання сучасних методів стратегічного управління та ефективне використання ресурсів дозволяють підприємству підвищити результативність діяльності та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високий рівень управлінської компетентності керівництва сприяє формуванню ефективної конкурентної стратегії та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Не менш важливим фактором є якість продукції або послуг, які пропонує підприємство на ринку. Високий рівень якості продукції підвищує довіру споживачів, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечує стабільний попит на продукцію. Підприємства, які приділяють значну увагу контролю якості та впровадженню сучасних стандартів виробництва, мають більше можливостей для формування довгострокових конкурентних переваг.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має також технологічний рівень підприємства. Використання сучасного обладнання, автоматизованих систем управління виробництвом та цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та забезпечити високу якість продукції. Технологічна модернізація підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства у відповідній галузі.

Крім внутрішніх факторів, значний вплив на формування конкурентних переваг підприємств мають зовнішні фактори, серед яких важливе місце займає ринкове середовище. Рівень конкуренції на ринку, попит на продукцію, державна економічна політика, розвиток інфраструктури та доступ до фінансових ресурсів визначають умови функціонування підприємств та можливості реалізації їх конкурентної стратегії. Підприємства, які здатні ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати його можливості, отримують додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

Таблиця 1. Основні фактори формування конкурентних переваг підприємств

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу	Результат для підприємства
Внутрішні	Інноваційний потенціал	Розроблення нових продуктів і технологій	Формування унікальних конкурентних переваг
Внутрішні	Ефективність управління	Рациональна організація управлінських процесів	Підвищення ефективності діяльності
Внутрішні	Якість продукції	Відповідність продукції стандартам та вимогам споживачів	Зростання довіри споживачів
Внутрішні	Технологічний рівень	Використання сучасних технологій і обладнання	Підвищення продуктивності
Зовнішні	Ринкове середовище	Конкуренція, попит, економічні умови	Розширення ринкових можливостей

Джерело: сформовано на основі [8; 9].

Основні фактори формування конкурентних переваг підприємства наведено у таблиці 1.

Формування конкурентних переваг підприємств залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Ефективне використання інноваційного потенціалу, підвищення якості продукції, удосконалення системи управління та адаптація до змін ринкового середовища сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємств та забезпечують їх довгостроковий розвиток.

Формування та підтримка конкурентних переваг потребує системного підходу до управління ресурсами підприємства, впровадження інновацій, удосконалення організаційних процесів та активного використання сучасних технологій. Саме комплексне поєднання цих факторів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати високих результатів діяльності.

Одним із ключових напрямів управління конкурентними перевагами є впровадження інновацій [10]. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам створювати нові продукти, удосконалювати технологічні процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів. Завдяки інноваціям підприємства можуть формувати унікальні характеристики продукції або послуг, що дозволяє їм виділятися серед конкурентів і задовольняти потреби споживачів більш ефективно.

Важливим напрямом розвитку конкурентних переваг є удосконалення системи управління підприємством. Використання сучасних методів стратегічного управління, планування

та контролю дозволяє підприємствам підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Ефективна система управління сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища та формуванню гнучкої конкурентної стратегії підприємства.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє розвиток людського капіталу. Професійні знання, навички та досвід працівників є важливим ресурсом підприємства, який визначає його інноваційний потенціал і здатність до розвитку. Інвестування у навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників та формування сприятливого організаційного середовища сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню результатів діяльності підприємства.

Ще одним важливим напрямом управління конкурентними перевагами є використання цифрових технологій. Цифровізація бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем управління, використання аналітичних інструментів та автоматизація виробничих процесів дозволяють підприємствам підвищити ефективність діяльності та забезпечити більш швидке прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій також сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами.

Основні напрями управління конкурентними перевагами підприємств наведено у Таблиці 2.

Отже, управління конкурентними перевагами підприємств передбачає комплексне використання інноваційних, організаційних, кадро-

Таблиця 2. Основні напрями управління конкурентними перевагами підприємств

Напрямок управління	Основні інструменти	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Інноваційний розвиток	Розроблення нових продуктів, модернізація технологій	Створення унікальних характеристик продукції	Підвищення конкурентоспроможності
Удосконалення системи управління	Стратегічне планування, контроль, оптимізація бізнес-процесів	Підвищення ефективності управління	Зростання результативності діяльності
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації, навчання персоналу	Формування інноваційного потенціалу	Підвищення продуктивності праці
Використання цифрових технологій	Інформаційні системи, автоматизація, цифрові платформи	Оптимізація управлінських і виробничих процесів	Зниження витрат та підвищення ефективності

Джерело: сформовано на основі [2; 3–5; 10].

вих та технологічних інструментів. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток у сучасному конкурентному середовищі.

Ефективне управління конкурентними перевагами підприємства потребує систематичного оцінювання результатів їх використання у господарській діяльності [6]. Оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективність реалізації конкурентної стратегії та ступінь використання наявних ресурсів. У сучасних умовах конкурентного середовища підприємства повинні регулярно аналізувати результати своєї діяльності, щоб своєчасно виявляти можливі проблеми, адаптувати стратегію розвитку та підвищувати ефективність управління конкурентними перевагами.

Оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами ґрунтується на використанні різних економічних показників та аналітичних методів, які дозволяють визначити результативність діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами. У процесі такого оцінювання враховуються як фінансові, так і нефінансові показники, що характеризують ринкові позиції підприємства, рівень інноваційності, ефективність використання ресурсів та якість управління.

Важливу роль у процесі оцінювання відіграє аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку. Це передбачає дослідження ринкової частки підприємства, динаміки обсягів продажу, рівня прибутковості та здатності підприємства утримувати свої позиції у конкурентному середовищі. Крім того, оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами включає аналіз внутрішніх можливостей підприємства, зокрема рівня технологічного розвитку, інноваційного потенціалу та ефективності системи управління.

Для комплексного оцінювання результативності управління конкурентними перевагами можуть використовуватися такі основні показники:

- рівень конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства;
- частка підприємства на відповідному ринку;
- динаміка обсягів продажу та прибутку;
- рівень рентабельності діяльності підприємства;
- ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів;

- інноваційна активність підприємства;
- рівень задоволеності споживачів продукцією або послугами;
- продуктивність праці персоналу.

Крім використання окремих показників, у практиці управління застосовуються також комплексні методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства. До таких підходів належать стратегічний аналіз конкурентного середовища, порівняльний аналіз діяльності підприємства з основними конкурентами, а також використання інтегральних показників ефективності. Такі методи дозволяють отримати більш повне уявлення про конкурентні позиції підприємства та визначити напрями їх подальшого зміцнення.

Таким чином, оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами підприємства є важливим елементом стратегічного управління, який забезпечує можливість аналізу результатів діяльності, визначення сильних і слабких сторін підприємства та формування ефективної конкурентної стратегії. Систематичне використання показників оцінювання дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління конкурентними перевагами підприємств стає одним із ключових факторів забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що формування конкурентних переваг підприємств залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких важливе місце займають інноваційний потенціал, ефективність системи управління, якість продукції, технологічний рівень виробництва та особливості ринкового середовища. Саме ефективне використання цих факторів дозволяє підприємствам формувати унікальні характеристики продукції або послуг, зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільні результати діяльності.

Встановлено, що управління конкурентними перевагами передбачає реалізацію комплексних управлінських заходів, спрямованих на впровадження інновацій, удосконалення системи управління, розвиток людського капіталу та

використання сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, розвитку інноваційної діяльності та формуванню стійких конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами підприємств, дослідженням впливу цифрових технологій на формування конкурентних стратегій, а також аналізом ролі інноваційного розвитку у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Такі дослідження сприятимуть удосконаленню системи стратегічного управління підприємствами та підвищенню ефективності їх діяльності у сучасному конкурентному середовищі.

Література:

1. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus, M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 2. Article 558.
2. Ceglinski P. The concept of competitive advantages: Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*. 2017. Vol. 7. No. 3. PP. 57—70.
3. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. No. 3. PP. 3—23.
4. Farida I., Setiawan D. Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. No. 3. Article 163.
5. Farhikhteh S., Kazemi A., Shahin A., Shafiee M.M. How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2020. Vol. 30. PP. 315—338.
6. Ruiz-Ortega M.J. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*. 2010. Vol. 63. No. 12. PP. 1273—1281.
7. Bashynska I., Bashynskiy I. The impact of AI on the smartization of enterprises. *Smart-ekonomika, pidpriemnytstvo ta bezpeka*. 2024. Vol. 2. No. 2. PP. 17—25.
8. Sokhan I., Popovskiy V.H. Formation of competitive advantages as the foundation of strong competitiveness of enterprises. *Business Inform*. 2023. Vol. 2. PP. 236—241.
9. Bekbayeva F. Formation of competitive advantages of the enterprise. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*. 2024. Vol. 23. PP. 83—86.
10. Sreenivasan A., Suresh M. Factors influencing competitive advantage in start-ups operations 4.0. *Competitiveness Review*. 2024. Vol. 34. No. 6. PP. 1155—1177.

References

1. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus, M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities", *Sustainability*, vol. 16, no. 2, article 558.
2. Ceglinski, P. (2017), "The concept of competitive advantages: Logic, sources and durability", *Journal of Positive Management*, vol. 7, no. 3, pp. 57—70.
3. Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, no. 3, pp. 3—23.
4. Farida, I. and Setiawan, D. (2022), "Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, no. 3, article 163.
5. Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A. and Shafiee, M.M. (2020), "How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage?", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol. 30, pp. 315—338.
6. Ruiz-Ortega, M.J. (2010), "Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles", *Journal of Business Research*, vol. 63, no. 12, pp. 1273—1281.
7. Bashynska, I. and Bashynskiy, I. (2024), "The impact of AI on the smartization of enterprises", *Smart-ekonomika, pidpriemnytstvo ta bezpeka*, vol. 2, no. 2, pp. 17—25.
8. Sokhan, I. and Popovskiy, V.H. (2023), "Formation of competitive advantages as the foundation of strong competitiveness of enterprises", *Business Inform*, vol. 2, pp. 236—241.
9. Bekbayeva, F. (2024), "Formation of competitive advantages of the enterprise", *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, vol. 23, pp. 83—86.
10. Sreenivasan, A. and Suresh, M. (2024), "Factors influencing competitive advantage in start-ups operations 4.0", *Competitiveness Review*, vol. 34, no. 6, pp. 1155—1177.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26

Процеженовано / Revised: 01.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 330.131.7:005.52:334.7

Д. В. Коноваленко,
к. е. н., докторант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6314-3525>

І. М. Кононенко,
аспірант, Вища школа міжнародного бізнесу, педагогічний працівник Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти "Кам'янець-Подільський державний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5502-3798>

О. В. Губанов,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5094-0090>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.229

ВETERАНСЬКИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

D. Konovalenko,
PhD in Economics, Doctoral candidate West Ukrainian National University
I. Kononenko,
Postgraduate student, Institute of Technology and Business,
Teaching Staff Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education "Kamyanets-Podil State Institute"
O. Hubanov,
Postgraduate Student, West Ukrainian National University

VETERAN ENTREPRENEURSHIP UNDER CONDITIONS OF ECOLOGICAL AND ENERGY UNCERTAINTY

У статті здійснено комплексний науковий аналіз теоретичних засад, особливостей функціонування та напрямів розвитку ветеранського бізнесу в умовах еколого-енергетичної невизначеності як системоутворюючого чинника сучасного бізнес-середовища. Проаналізовано зміст і структуру еколого-енергетичної невизначеності, що охоплює енергетичні ризики (нестабільність постачання, зростання вартості енергоресурсів, інфраструктурні втрати), екологічні виклики (забруднення, деградація ресурсів, посилення регуляторних вимог) та інституційно-економічні обмеження, а також визначено їх вплив на функціонування малого і середнього бізнесу, зокрема ветеранського підприємництва. Обґрунтовано сутність ветеранського бізнесу як багатовимірного соціально-економічного явища, що поєднує підприємницьку діяльність із функціями соціальної реінтеграції, зайнятості та відновлення людського капіталу в умовах війни та повоєнної трансформації. Визначено його роль у забезпеченні економічної стійкості, розвитку локальних економік та формуванні нових моделей підприємницької активності. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку ветеранського підприємництва (США, Ізраїль, Хорватія) та виокремлено ключові моделі підтримки екосистему, інноваційну та соціально-інтеграційну, що дозволило обґрунтувати доцільність формування комбінованої моделі підтримки для України. Доведено, що ефективність розвитку ветеранського бізнесу в умовах невизначеності залежить від здатності до адаптації, впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, розвитку "зелених" бізнес-моделей, цифровізації та диверсифікації діяльності. Узагальнено системні обмеження та конкурентні переваги ветеранського підприємництва, які формують його адаптаційний потенціал, а також систематизовано інституційні механізми державної підтримки та напрями інтеграції принципів сталого розвитку. Зроблено висновок, що в умовах еколого-енергетичної невизначеності ветеранський бізнес трансформується у стратегічний ресурс поствоєнного відновлення економіки України, виступаючи драйвером соціально-економічної стабілізації, інноваційного розвитку та "зеленої" трансформації господарської системи, що зумовлює необхідність формування цілісної політики його підтримки.

The article provides a comprehensive scientific analysis of the theoretical foundations, functional features, and development directions of veteran entrepreneurship under conditions of ecological and energy uncertainty as a system-forming factor of the contemporary business environment. The content and structure of ecological and energy uncertainty are examined, encompassing energy-related risks (instability of supply, rising energy costs, infrastructure damage), environmental challenges (pollution, resource degradation, tightening regulatory requirements), and institutional and economic constraints. Their impact on the functioning of small and medium-sized enterprises, particularly veteran entrepreneurship, is identified. The essence of veteran entrepreneurship is substantiated as a multidimensional socio-economic phenomenon that combines business activity with the functions of social reintegration, employment, and human capital recovery in the context of war and post-war transformation. Its role in ensuring economic resilience, fostering local economic development, and shaping new models of entrepreneurial activity is determined. The international experience of veteran entrepreneurship development (USA, Israel, Croatia) is analyzed, and key support models ecosystem-based, innovation-driven, and socio-integrative are identified, which allowed substantiating the feasibility of a combined support model for Ukraine. It is proven that the effectiveness of veteran business development under conditions of uncertainty depends on the capacity for adaptation, the implementation of energy-efficient technologies, the use of renewable energy sources, the development of green business models, as well as digitalization and diversification of activities. Systemic constraints and competitive advantages of veteran entrepreneurship are generalized, forming its adaptive potential, while institutional mechanisms of state support and directions for integrating sustainable development principles are systematized. It is concluded that under conditions of ecological and energy uncertainty, veteran entrepreneurship is transforming into a strategic resource for Ukraine's post-war economic recovery, acting as a driver of socio-economic stabilization, innovative development, and the green transformation of the economic system, which necessitates the formation of a comprehensive support policy.

Ключові слова: ветеранський бізнес, підприємництво ветеранів, еколого-енергетична невизначеність, сталий розвиток, енергетична безпека, адаптація бізнесу, поствоєнна економічна інтеграція.

Key words: veteran business, veteran entrepreneurship, ecological and energy uncertainty, sustainable development, energy security, business adaptation, post-war economic integration.

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

В умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення України ветеранський бізнес набуває особливого значення як інструмент соціально-економічної реінтеграції військовослужбовців, зниження рівня безробіття та зміцнення локальних економік. Водночас функціонування ветеранських підприємницьких ініціатив відбувається в середовищі високої еколого-енергетичної невизначеності, що зумовлена руйнуванням критичної інфраструктури, нестабільністю енергопостачання, зростанням вартості енергоносіїв, а також посиленням вимог до екологічної безпеки та сталого розвитку відповідно до європейських інтеграційних зобов'язань України.

Наукова проблема полягає у необхідності теоретичного осмислення ветеранського бізнесу як специфічного сегмента економіки, що функціонує в умовах багатовимірної невизначеності, а також у розробленні концептуальних підходів до поєднання соціальної реінтеграції ветеранів із завданнями енергетичної безпеки та екологічної трансформації. Практичне зна-

чення дослідження полягає у можливості використання його результатів органами публічного управління при формуванні політики підтримки ветеранського підприємництва в умовах еколого-енергетичної невизначеності, зокрема при розробленні програм фінансового стимулювання, енергоефективної модернізації та розвитку "зелених" бізнес-моделей. Запропоновані інституційні механізми та система індикаторів можуть бути застосовані у діяльності центрів підтримки підприємництва, ветеранських організацій, а також у практиці стратегічного планування відновлення економіки на національному та регіональному рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс засвідчує зростання уваги до ветеранського бізнесу як інструменту соціально-економічної реінтеграції, відновлення людського капіталу та розвитку локальних економік в умовах війни й повоєнної трансформації. О. О. Борзенко та А. Б. Глазова [1] розглядають розвиток малого і середнього бізнесу в Україні крізь призму воєнних викликів, акцентуючи увагу на високій чутливості підприємницького сектору до ресурсних,

логістичних та енергетичних обмежень. У доповіді OECD [2] підкреслено, що сектор МСП у країнах Східного партнерства, зокрема в Україні, функціонує в умовах підвищеної нестабільності, де ключовими ризиками виступають перебої енергопостачання, скорочення попиту та інституційні бар'єри. О. Левицька та О. Мутьська [3] аналізують інструменти регіональної політики реінтеграції ветеранів у соціально-трудові відносини та наголошують на важливості скоординованої взаємодії держави, бізнесу і громадського сектору. О. В. Нестуля [4] обґрунтовує роль ветеранів як стратегічного людського ресурсу повоєнного економічного відновлення України, а Р. Осадчук [5] розкриває ветеранське підприємництво як форму посттравматичної адаптації та зміцнення економічної самостійності ветеранів. С. М. Судомир та М. Р. Куляк [6] доводять, що в умовах воєнної нестабільності адаптація малого бізнесу пов'язана з диверсифікацією діяльності, цифровізацією та гнучкістю бізнес-моделей. Водночас у звіті Світового банку RDNA4 [7] та дослідженні UNDP [8] наголошено, що повоєнне відновлення України відбувається на тлі масштабних інфраструктурних втрат, енергетичної нестабільності та потреби у нових механізмах соціальної адаптації ветеранів. Д. Одретч, П. Момтаз, Г. Мотузенко та С. Вісмара [9] показують істотний негативний вплив війни на підприємницьку активність в Україні, що особливо важливо для оцінювання вразливості ветеранського бізнесу. Зарубіжні дослідження також формують важливу аналітичну основу для розуміння моделей підтримки ветеранського підприємництва: у працях OECD [10], Д. Бозека, А. Срблійовича та ін. [11] висвітлено хорватський досвід кооперативного та соціального підприємництва ветеранів. У роботах Б. Полін, К. Ермана [12], Е. Солодохи, М. Розенбаум [13] обґрунтовано зв'язок між військовим досвідом, схильністю до ризику та підприємницькими намірами в Ізраїлі; М. Тіхіч, А. Прітчард [14] аналізують формування цілісної індустрії ветеранського бізнесу у США, а матеріали U.S. Small Business Administration [15] підтверджують його значущість у структурі національної економіки. Окремий напрям досліджень стосується еколого-енергетичної невизначеності як нового системного чинника бізнес-середовища. З. Ковачік та Л. Феліз [16] обґрунтовують, що сучасне енергетичне управління розгортається в умовах складності, невизначеності й неоднозначності, тоді як у звітах UNEP, ILO [17] та Ecoaction [18] наголошено на необхідності поєднання повоєнно-

го відновлення з "зеленою" трансформацією економіки. Дослідження С. Ніколаєнко, І. Жалінської та К. Парнус [19], а також матеріали про український ветеранський бізнес [20] засвідчують, що підприємницька активність ветеранів в Україні вже перетворюється на важливий чинник економічної стійкості та соціальної реінтеграції. Важливими та актуальними є численні дослідження авторів С. Петрухи, М. Трипака, Н. Петрухи тощо у яких комплексно розглядаються питання реінтеграції ветеранів як чинника економічного розвитку, формування та підтримки ветеранського бізнесу в контексті інклюзивної та резильєнтної економіки, розвитку соціальних кластерів у межах циркулярної економіки й цифрової трансформації, а також обґрунтовуються соціально-демографічні сценарії післявоєнного відновлення України та нові підходи до державної політики у сфері ветеранського підприємництва [21–25].

Водночас, попри наявність значного масиву праць, у науковій літературі недостатньо розкрито саме взаємозв'язок розвитку ветеранського бізнесу з еколого-енергетичною невизначеністю, адаптаційними механізмами, "зеленими" практиками та інституційними інструментами підтримки в умовах повоєнної трансформації, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретико-аналітичне обґрунтування сутності, особливостей функціонування та напрямів розвитку ветеранського бізнесу в умовах еколого-енергетичної невизначеності, а також визначення адаптаційних механізмів і інституційних інструментів його підтримки в контексті повоєнної економічної трансформації України.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує положення економічної теорії, публічного управління, сталого розвитку та підприємництва. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу для розкриття сутності ветеранського бізнесу та його ролі у повоєнній економіці. Системний підхід застосовано для дослідження еколого-енергетичної невизначеності як комплексного фактору бізнес-середовища.

Порівняльний аналіз використано для узагальнення зарубіжного досвіду (США, Ізраїль, Хорватія), а структурно-функціональний для

систематизації інституційних механізмів підтримки та виявлення обмежень і переваг ветеранського бізнесу. Елементи емпіричного аналізу забезпечили інтерпретацію даних міжнародних організацій, а метод операціоналізації формування системи індикаторів еколого-енергетичної невизначеності. Узагальнення результатів здійснено на основі логіко-аналітичного підходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ветеранський бізнес розглядається як багатовимірне соціально-економічне явище, що поєднує підприємницьку діяльність із функціями соціальної адаптації та відновлення людського капіталу. Р. Осадчук зазначає, що ветеранське підприємництво виступає формою посттравматичної адаптації та інструментом зміцнення економічної незалежності ветеранів [5, с. 45—51]. Погоджуємось із підходом автора, оскільки він відображає психосоціальну природу даного явища, що є критично важливим в умовах війни.

С. Ніколаєнко, І. Жалінська та К. Парнус визначають ветеранський бізнес як складову державної політики підтримки ветеранів, яка реалізується через механізми стимулювання підприємницької активності, створення робочих місць і розвиток локальних економік [19, с. 1—9]. Таке трактування акцентує увагу на інституційному аспекті, однак недостатньо враховує роль неформальних практик, самозайнятості та соціального підприємництва, які фактично становлять значну частину ветеранських ініціатив в Україні.

Сутність ветеранського бізнесу також розкривається через його роль у відновленні національної економіки. О. Нестуля підкреслює, що ветерани є стратегічним людським ресурсом, здатним забезпечити економічне зростання, розвиток підприємництва та формування нових управлінських практик у повоєнний період [4, с. 8—14]. Погоджуємось із твердженням автора, оскільки ветеранський досвід, (дисципліна, лідерство, кризове мислення) трансформується у конкурентні переваги у бізнес-середовищі. Так, з 2022 року в Україні профінансовано понад 500 ветеранських бізнесів, що створили більше 1400 робочих місць, що свідчить про його реальний внесок у економічну стабілізацію та зайнятість населення [20].

Отже, роль ветеранського бізнесу полягає у забезпеченні соціально-економічної реінтеграції, розвитку локальних економік і підвищенні стійкості держави. В умовах еколого-енергетичної невизначеності значення ветеранського бізнесу посилюється, оскільки він здатен виступати гнучким, адаптивним і соціально орієнтованим елементом економічної системи, що відповідає викликам сучасного кризового середовища.

Щодо поняття невизначеності, варто зауважити, що у контексті енергетики та довкілля дана категорія набуває багатовимірного характеру, поєднуючи технологічні, ринкові та інституційні фактори нестабільності. Зокрема, у дослідженні З. Ковасік та Л. Феліз підкреслюється, що енергетична система функціонує в умовах складності, невизначеності та неоднозначності (complexity, uncertainty, ambiguity), що зумовлює труднощі прогнозування та прийняття управлінських рішень [16, с. 159—169]. У прикладному вимірі Світовий Банк визначає енергетичну та екологічну нестабільність як ключовий фактор обмеження економічної діяльності в Україні, що проявляється через руйнування інфраструктури, перебої постачання та довгострокові екологічні наслідки війни [7].

Таким чином, еколого-енергетичною невизначеністю доцільно вважати багатовимірний стан нестабільності бізнес-середовища, що виникає внаслідок поєднання енергетичних, екологічних та інституційно-економічних факторів, характеризується обмеженістю прогнозування параметрів функціонування підприємств і впливає на прийняття управлінських рішень, рівень витрат, доступ до ресурсів та довгострокову стійкість бізнесу, зокрема, ветеранського.

Особлива увага приділяється операціоналізації енергетичної та екологічної невизначеності через систему кількісних індикаторів, що дозволяють здійснювати емпіричний аналіз впливу нестабільності на бізнес-середовище (табл. 1).

Особлива увага приділяється операціоналізації енергетичної та екологічної невизначеності через систему кількісних індикаторів, що дозволяють здійснювати емпіричний аналіз впливу нестабільності на бізнес-середовище (табл. 1).

Таблиця 1. Операціоналізація еколого-енергетичної невизначеності

Група індикаторів	Показник	Як вимірюється
Енергетичні	Частота перебоїв електропостачання	кількість і тривалість відключень
	Частка витрат на енергію	% витрат підприємства на енергоресурси
	Енергетична залежність	частка імпорту енергоресурсів
Екологічні	Витрати на екологічну адаптацію	частка витрат на охорону навколишнього природного середовища
	Відповідність стандартам	дотримання екологічного законодавства ЄС
	Екологічні обмеження	регуляторне навантаження

Джерело: авторська розробка.

Еколого-енергетична невизначеність може бути операціоналізована через інтегровану систему індикаторів, що включає:

- енергетичні: частота та тривалість перебоїв електропостачання, витрати на енергію, рівень енергетичної залежності;

- екологічні: витрати на екологічний захист, регуляторні вимоги, ресурсні обмеження;

- економічні: доступ до фінансування, стабільність попиту, бізнес-ризик.

Для ветеранського бізнесу така операціоналізація має особливе значення, оскільки дозволяє кількісно оцінити вплив нестабільності на найбільш вразливий сегмент підприємництва та обґрунтувати адаптаційні механізми його розвитку в умовах поствоєнної трансформації економіки України.

Отже, використання індикаторів дозволяє забезпечити об'єктивну та порівняльну оцінку еколого-енергетичної невизначеності як фактору бізнес-середовища. Їх адаптація до аналізу ветеранського бізнесу створює методичну основу для кількісного вимірювання впливу енергетичних, екологічних та економічних ризиків, що є критично важливим для формування ефективної політики підтримки даного сегмента в умовах поствоєнної економіки України.

Дослідження потребує звернення до зарубіжного досвіду країн, у яких ветеранське підприємництво розвивалося як інструмент економічної реінтеграції після воєнних кампаній, тривалого конфліктного тиску або в умовах високої безпекової невизначеності. Найбільш релевантними є кейси США, Ізраїлю та Хорватії, оскільки вони демонструють різні моделі поєднання військового досвіду, ринку праці, державної підтримки та підприємницької адаптації.

У США ветеранське підприємництво після Іраку та Афганістану сформувалося, як окрема інституційна екосистема, що формується в межах так званої "індустрії підприємництва ветеранів". За офіційними даними SBA, у 2021 році у США налічувалося 1,621,823 ветеранських підприємств, які забезпечували 3,251,345 робочих місць і генерували \$983,9 млрд продажів, що свідчить про масштабне макроекономічне значення даного сектору. Водночас BLS фіксує, що у 2024 році загальний рівень безробіття серед ветеранів становив 3 %, але серед ветеранів Gulf War-era II, які служили в Іраку, Афганістані або в обох локаціях, безробіття сягало 5 %, тобто для ветеранів у сучасних умовах проблема переходу до цивільної економіки залишається гострішою [15].

У дослідженні М. Тихіча, А. Прітчарда та А. МакКелві на основі емпіричних даних Національного опитування ветеранів-підприємців ($n = 2222$) доведено, що за останнє десятиліття у США відбулося стрімке розширення ветеранської бізнес-індустрії, яка включає сукупність програм, сервісів та інституцій підтримки переходу ветеранів до підприємницької діяльності [14, с. 737—751]. Важливим теоретичним внеском авторів є обґрунтування того, що підприємництво для ветеранів виконує соціально-психологічну функцію реінтеграції, опосередковану такими змінними, як *sense of purpose* (відчуття цілі), *belonging* (відчуття приналежності), *transition difficulties* (труднощі переходу) та *social capital* (соціальний капітал). Таким чином, результати дослідження підтверджують, що в умовах невизначеності та підвищених ризиків активність ветеранського бізнесу формується через поєднання інституційної підтримки та механізмів соціальної адаптації, що має принципове значення для формування ефективної політики розвитку ветеранського бізнесу в постконфліктній економіці в Україні.

Для Ізраїлю показовим є те, що підприємницька активність ветеранів розглядається як продовження сформованої під час служби культури відповідальності, автономії та прийняття рішень в умовах ризику. У статті Б. Полін та Ч. Ермана на вибірці 500 ізраїльських ветеранів, які навчалися у коледжах і університетах, доведено, що вищі підприємницькі наміри характерні для осіб із командним досвідом, а також для вихідців із технологічних підрозділів порівняно з бойовими [12, с. 438—453]. Новіший емпіричний матеріал Е. Солодохи та М. Розенбаум базується на вибірці 320 ізраїльтян, у тому числі 77 резервістів, і показує, що воєнний досвід у середовищі високого ризику посилює підприємницьку ідентичність через медіацію схильності до ризику [13]. Для українського контексту це особливо важливо, оскільки дозволяє трактувати ветеранський бізнес, як результат трансформації військового досвіду у підприємницький ресурс, особливо в сегментах технологічного, інноваційного й кризово-адаптивного бізнесу.

Хорватський досвід є релевантним насамперед як поствоєнний приклад інституціоналізації ветеранської економічної активності через кооперативні та соціально-інтеграційні форми. Саме хорватський кейс демонструє важливу для України логіку: у післявоєнний період держава легалізувала особливий статус war-veterans' social and work-integration

со-operatives (соціальних та трудоінтеграційних кооперативів ветеранів війни), дозволивши ветеранам на пенсії управляти такими кооперативами без втрати соціальних прав, якщо прибуток не перевищує встановлений поріг. Водночас ОЕСД у спеціальному огляді щодо соціального підприємництва в Хорватії показує, що попри наявність такого правового статусу, розвиток кооперативів стримується податковими обмеженнями, слабкою саморегуляцією та недостатньою інституційною спроможністю [10]. Дослідження хорватських кооперативів на основі 45 кооперативів / 49 напівструктурованих інтерв'ю додатково виявило шість груп внутрішніх бар'єрів для ветеранського бізнесу, серед яких нестача інноваційного менеджменту, слабка горизонтальна кооперація й недосконалі механізми організаційного розвитку [11, с. 335—361]. Тобто, кооперативна модель для ветеранів може бути корисною, але лише за умови, що вона не зведеться до формального правового статусу без фіскальних стимулів, менеджерської підтримки та ринкового супроводу.

Таким чином, зарубіжний досвід дає підстави для трьох узагальнень. По-перше, успішність ветеранського підприємництва визначається наявністю екосистеми переходу від військової до цивільної ролі. По-друге, військовий досвід може виступати джерелом підприємницьких компетентностей лідерства, дисципліни, рішучості, готовності діяти в умовах невизначеності. По-третє, післявоєнні моделі на зразок хорватської доводять, що спеціальний правовий статус ветеранських кооперативів або соціальних підприємств є ефективним лише тоді, коли він підкріплений податковими стимулами, менторингом, кооперативною інфраструктурою та доступом до ринку. Саме тому для України найбільш перспективною є комбінування американської екосистемної моделі, ізраїльської моделі конверсії військових компетентностей у підприємницький ресурс та хорватського досвіду правового оформлення соціально-інтеграційних ветеранських структур.

За результатами RDA4, сукупні втрати економіки України станом на 2025 рік перевищують сотні мільярдів доларів, а енергетична інфраструктура визначена як одна з найбільш постраждалих сфер, що доводить саме руйнування енергосистеми формує базову нестабільність для функціонування бізнесу, зокрема через перебої електропостачання та зростання витрат [7].

Екологічний вимір невизначеності пов'язаний із довгостроковими наслідками війни забрудненням земель, руйнуванням екосистем та необхідністю адаптації до стандартів ЄС. У міжнародних оцінках підкреслюється, що дані наслідки матимуть тривалий вплив на економічну діяльність і структуру виробництва [7]. Погоджуємось, що екологічний компонент трансформується у стратегічний фактор конкурентоспроможності бізнесу. За результатами дослідження Д. Одретча, П. Момтаза та Г. Мотуценко, кількість малих і середніх підприємств в Україні скоротилася приблизно на 14%, а рівень самозайнятості на 20% унаслідок воєнно-економічних шоків [9]. Показники свідчать про високу чутливість підприємницького сектору до системних криз.

Також згідно з оцінками ОЕСР, сектор МСП в Україні функціонує в умовах підвищеної нестабільності, де ключовими викликами є енергетичні перебої, скорочення попиту та логістичні обмеження [2]. Дані фактори формують нову модель ризиків, яка безпосередньо впливає на життєздатність бізнесу.

У контексті ветеранського підприємництва зазначені виклики мають посилений характер. Ветеранський бізнес, як правило, належить до мікро- та малого сегмента, що характеризується обмеженими ресурсами та високою залежністю від зовнішнього середовища. Водночас досвід військової служби формує адаптивні переваги, які можуть компенсувати частину ризиків.

Таким чином, еколого-енергетична невизначеність виступає системоутворюючим фактором ветеранського бізнес-середовища, що включає:

- енергетичні ризики: перебої постачання, зростання вартості ресурсів, інфраструктурні втрати;

- екологічні ризики: забруднення, обмеження використання ресурсів, регуляторні вимоги ЄС;

- економічні та інституційні обмеження: фінансові бар'єри, нестабільність ринків.

Варто акцентувати увагу на ролі міжнародних інвестиційних програм і грантової підтримки як ключового інституційного чинника розвитку ветеранського підприємництва. На практиці саме грантові механізми стали одним із головних драйверів запуску бізнесу, зокрема, з 2022 року профінансовано понад 545 ветеранських підприємств із загальним обсягом підтримки близько 690 млн грн [20].

Водночас інституційна складова залишається суперечливою. О. Левицька та О. Мультська вказує на низький рівень координації між органами влади, бізнесом і громадським сектором, а також недостатню адаптацію ринку праці до потреб ветеранів [3]. Погоджуємось, що інституційна фрагментарність знижує ефективність політики підтримки ветеранського бізнесу.

Психологічний аспект функціонування ветеранського бізнесу розкрито у звітах ПРООН, де зазначено, що ветерани одночасно стикаються з травматичним досвідом і труднощами адаптації, але демонструють високий рівень мотивації до самореалізації через підприємництво [8]. На нашу думку, поєднання посттравматичного досвіду та підприємницької активності формує особливу, ризикостійку модель поведінки.

Отже, ветеранський бізнес постає як специфічний сегмент економіки, що поєднує соціальну місію та підприємницьку адаптивність. Його розвиток супроводжується низкою структурних обмежень, водночас формуючи унікальні конкурентні переваги, які можуть бути використані як фактори стійкості та інноваційного зростання. Систематизація аспектів дозволяє обґрунтувати адаптаційні моделі ветеранського підприємництва в умовах невизначеності (табл. 2).

Отже, функціонування ветеранського бізнесу в умовах еколого-енергетичної невизначеності характеризується поєднанням структурних обмежень і адаптивних переваг. У контексті еколого-енергетичних викликів ветеранський бізнес має потенціал стати одним із найбільш адаптивних сегментів МСП, здатним швидко реагувати на кризові зміни, впроваджувати енергоефективні рішення та формувати нові моделі сталого розвитку в економіці України.

Особливого значення у адаптації ветеранського бізнесу в умовах невизначеності набувають енергоефективні рішення, "зелені" практики, а також диверсифікація діяльності як ключові інструменти забезпечення стійкості. "Зелений перехід" є економічною необхідністю для бізнесу в умовах поствоєнної економічної інтеграції. Зокрема, у стратегічних документах відновлення наголошується на впровадженні ресурсоефективних технологій, зниженні вуглецевих викидів та розвитку локальних виробничих ланцюгів як базових напрямів відбудови економіки [18]. Такі підходи безпосередньо зменшують залежність бізнесу від нестабільних енергетичних ресурсів.

Аналітичний звіт UNEP та ILO 2025 року підкреслює значний потенціал залучення ветеранів до "зеленої економіки", зокрема через створення нових "зелених робочих місць" та розвиток екологічно орієнтованого підприєм-

Таблиця 2. Системні обмеження та конкурентні переваги ветеранського бізнесу в умовах еколого-енергетичної невизначеності

Група факторів	Зміст характеристик	Прояв у діяльності ветеранського бізнесу	Вплив у контексті еколого-енергетичної невизначеності
Системні обмеження			
Фінансові бар'єри	Обмежений доступ до капіталу; залежність від грантового фінансування	Ускладнення масштабування бізнесу; нестабільність фінансових потоків	Знижує здатність до інвестування в енергоефективні технології та "зелені" рішення
Дефіцит підприємницьких компетентностей	Недостатній рівень знань у сфері бізнес-планування, маркетингу, фінансів	Помилки на стартових етапах; підвищений ризик закриття бізнесу	Обмежує адаптацію до нових ринкових умов та екологічних стандартів
Інституційні розриви	Низька узгодженість державних політик; слабка інформованість про підтримку	Фрагментарне використання програм підтримки; низька ефективність взаємодії з державою	Ускладнює інтеграцію у «зелену» економіку та доступ до відповідних програм
Соціально-психологічні труднощі	Посттравматичний досвід; складність адаптації до цивільного життя	Зниження підприємницької активності; нестабільність управлінських рішень	Впливає на здатність працювати в умовах тривалого стресу та невизначеності
Конкурентні переваги			
Лідерство та дисципліна	Сформовані під час військової служби управлінські якості	Ефективна організація бізнес-процесів; здатність до стратегічного мислення	Підвищує керованість бізнесу в умовах криз і ресурсних обмежень
Стресостійкість	Висока здатність діяти в екстремальних умовах	Гнучкість у прийнятті рішень; швидка реакція на зміни	Сприяє адаптації до енергетичних криз і ринкових коливань
Соціальна орієнтованість	Орієнтація на суспільну користь і підтримку спільнот	Розвиток соціального підприємництва; формування довіри	Посилює роль бізнесу в «зелених» трансформаціях та локальних екосистемах
Інноваційність і практичне мислення	Орієнтація на практичні рішення та стартап-мислення	Створення нових продуктів і сервісів; розвиток ветеранських стартапів	Сприяє впровадженню енергоефективних і екологічних інновацій

Джерело: авторська розробка.

ництва, що поєднує економічну активність із соціальною реінтеграцією [17].

С. Судомир та М. Куляк обґрунтовують, що ключовими адаптаційними стратегіями МСП в умовах війни є диверсифікація ринків, релокація бізнесу, цифровізація та інтеграція у нові ланцюги постачання [6]. Дані підходи дозволяють мінімізувати ризики втрати доходів та забезпечити безперервність діяльності ветеранського бізнесу. О. Борженко та С. Глазова також підтверджують, що адаптивний потенціал підприємств залежить від їх здатності до швидкої трансформації бізнес-моделей, зокрема переходу від вузької спеціалізації до мультифункціональної діяльності [1, с. 7—15]. Для ветеранського бізнесу це означає можливість комбінування різних видів діяльності (наприклад, виробництво + послуги + онлайн-торгівля).

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що адаптаційні механізми ветеранського бізнесу в умовах поствоєнної економічної інтеграції базуються на поєднанні двох ключових напрямів адаптації:

— технологічна: впровадження енергоефективних рішень, використання відновлюваних джерел енергії, розвиток "зелених" бізнес-моделей;

— організаційна адаптація: диверсифікація діяльності, цифровізація, гнучкість бізнес-процесів, соціальна орієнтація.

Зазначимо, що стійкість досягається через формування нової моделі бізнесу адаптивної, соціально відповідальної та енергонезалежної. Саме така модель дозволяє ветеранському бізнесу не лише виживати в умовах невизначеності, а й виступати драйвером сталого відновлення економіки України.

З урахуванням узагальненого зарубіжного досвіду доцільно перейти від описового аналізу до порівняння моделей підтримки ветеранського бізнесу, що дозволяє виокремити найбільш ефективні інструменти, релевантні для України в умовах еколого-енер-

гетичної невизначеності. У США домінує екосистемна модель підтримки, що реалізується через мережу державних і напівдержавних інституцій, які забезпечують комплексну підтримку від фінансування до акселерації бізнесу. Ключовими інструментами є грантові програми, пільгове кредитування, державні закупівлі для veteran-owned businesses та масштабні програми бізнес-освіти. Важливою особливістю є інтеграція ветеранського бізнесу у державні ланцюги постачання.

Ізраїльська модель базується не стільки на фінансовій підтримці, скільки на трансформації військових компетентностей у підприємницький ресурс. Основними інструментами виступають технологічні акселератори, стартап-екосистема, менторські програми та інтеграція ветеранів у high-tech сектор. Військовий досвід розглядається як джерело підприємницького потенціалу, особливо у сферах інновацій та управління ризиками.

Хорватський підхід характеризується соціально-інтеграційною моделлю, що передбачає розвиток ветеранських кооперативів і соціальних підприємств. Держава забезпечує правовий статус таких структур, часткові податкові пільги та можливість поєднання підприємницької діяльності з соціальними гарантіями. Водночас ефективність даної моделі значною мірою залежить від рівня інституційної підтримки та доступу до ринку.

На основі проведеного порівняльного аналізу доцільно запропонувати комбіновану модель підтримки ветеранського бізнесу для України, що інтегрує найбільш ефективні інструменти різних країн:

— фінансові інструменти (США): гранти на запуск бізнесу, пільгове кредитування, квоти у державних закупівлях;

— інноваційні інструменти (Ізраїль): ветеранські стартап-акселератори, менторські програми, інтеграція у цифрову економіку;

Таблиця 3. Порівняльний аналіз зарубіжних моделей підтримки ветеранського бізнесу

Країна	Модель	Основні інструменти	Сильні сторони	Обмеження	Що релевантно для України
США	Екосистемна	гранти, пільгові кредити, державні закупівлі, акселератори	системність, масштаб, інтеграція в економіку	висока вартість підтримки	створення цілісної екосистеми підтримки
Ізраїль	Інноваційна	стартап-акселератори, менторство, технологічні програми	розвиток high-tech бізнесу, використання військових компетенцій	обмежена доступність для масового сегмента	розвиток ветеранських стартапів
Хорватія	Соціальна	кооперативи, податкові пільги, соціальне підприємництво	соціальна інтеграція, підтримка вразливих груп	слабка ринкова ефективність	розвиток ветеранських кооперативів

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4. Інституційні та державні механізми підтримки ветеранського бізнесу

Напрямок	Зміст механізму	Очікуваний ефект
Фінансова підтримка	грантові програми, пільгове кредитування, інвестиційні фонди	розширення доступу до стартового капіталу, стимулювання підприємницької активності
Інституційна координація	узгодження дій органів влади, бізнесу та громадського сектору	підвищення ефективності реалізації політики підтримки
Освітньо-консультаційна підтримка	навчальні програми, бізнес-інкубатори, менторство	розвиток підприємницьких компетентностей ветеранів
Інформаційна доступність	цифрові платформи, єдині реєстри програм підтримки	підвищення рівня обізнаності та залученості ветеранів
Ринок праці та реінтеграція	програми зайнятості, стимулювання самозайнятості	інтеграція ветеранів у економічну систему

Джерело: авторська розробка.

— соціальні інструменти (Хорватія): ветеранські кооперативи, податкові пільги, підтримка соціального підприємництва.

Особливо важливо, що в умовах еколого-енергетичної невизначеності ці інструменти мають бути доповнені грантами на енергоефективність і ВДЕ, підтримкою "зелених" бізнес-моделей, а також програмами енергетичної автономності бізнесу.

Узагальнення положень проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що розвиток ветеранського бізнесу в умовах еколого-енергетичної невизначеності потребує формування комплексної системи підтримки, яка поєднує інституційні, державні та екологічно орієнтовані механізми. З огляду на вищевикладене, доцільно систематизувати інституційні механізми розвитку ветеранського бізнесу (табл. 4).

Системний аналіз доводить, що інституційна підтримка має трансформуватися від фрагментарних заходів до системної політики, орієнтованої на довгострокову стійкість ветеранського підприємництва.

Також в умовах еколого-енергетичної невизначеності особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність ветеранського бізнесу. Систематизацію напрямів інтеграції принципів сталого розвитку наведено у табл. 5.

Отже, розвиток ветеранського бізнесу в умовах еколого-енергетичної невизначеності має базуватися на поєднанні інституційної підтримки та інтеграції принципів сталого

розвитку. З одного боку, необхідним є формування ефективної державної політики, що забезпечує доступ до ресурсів, знань і ринків. З іншого, ключовим стає впровадження енергоефективних та екологічно орієнтованих практик як основи довгострокової стійкості. Таким чином, ветеранський бізнес здатен виступати активним суб'єктом "зеленої" трансформації економіки України, формуючи соціально відповідальну, енергонезалежну та адаптивну до кризових умов модель підприємництва.

З метою конкретизації теоретичних положень доцільно звернутися до практичних кейсів ветеранського бізнесу, що демонструють адаптацію підприємницької діяльності до умов еколого-енергетичної невизначеності. Veterano Group є українською мережею бізнесів, заснованою ветеранами російсько-української війни, що включає ресторани, кав'ярні та інші формати малого підприємництва [20]. Компанія стала одним із перших прикладів ветеранського бізнесу в Україні, який поєднує економічну діяльність із соціальною реінтеграцією ветеранів через працевлаштування та створення спільноти. В умовах повномасштабної війни бізнес адаптувався до енергетичних обмежень через використання генераторів, оптимізацію витрат і гнучкість операційної моделі. Крім того, Veterano Group активно використовує соціальний капітал і бренд довіри, що дозволяє підтримувати стабільний попит навіть у кризових умовах. Наведений кейс підтверджує, що ветеранський бізнес зда-

Таблиця 5. Інтеграція принципів сталого розвитку у ветеранський бізнес

Напрямок	Інструменти реалізації	Результат для бізнесу
Енергоефективність	використання альтернативних джерел енергії, зниження енергоспоживання	зменшення витрат, підвищення енергонезалежності
Екологічна відповідальність	впровадження "зелених" технологій, дотримання стандартів ЄС	підвищення конкурентоспроможності та доступу до ринків
Соціальне підприємництво	орієнтація на суспільну користь, підтримка громад	зміцнення довіри та соціального капіталу
Локалізація виробництва	розвиток локальних ланцюгів постачання	підвищення стійкості до зовнішніх шоків
Інноваційний розвиток	впровадження нових продуктів і сервісів	адаптація до змін та зростання ефективності

Джерело: авторська розробка.

тен ефективно функціонувати в умовах невизначеності еколого-енергетичної невизначеності за рахунок поєднання соціальної місії, адаптивних бізнес-моделей, диверсифікації діяльності та використання внутрішніх ресурсів, сформованих у процесі військового досвіду.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що ветеранський бізнес в умовах еколого-енергетичної невизначеності формується як соціально орієнтований сегмент економіки, який поєднує функції реінтеграції ветеранів і забезпечення економічної стійкості. Встановлено, що його розвиток визначається впливом енергетичних, екологічних та інституційно-економічних факторів, які водночас обмежують діяльність і стимулюють трансформацію бізнес-моделей.

Доведено, що ефективність ветеранського підприємництва залежить від поєднання інституційної підтримки, адаптаційних механізмів та впровадження енергоефективних і "зелених" практик. Ветеранський бізнес, попри ресурсні обмеження, демонструє високий адаптаційний потенціал і може виступати драйвером сталого відновлення економіки України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей оцінювання стійкості ветеранського бізнесу, емпіричним аналізом впливу еколого-енергетичної невизначеності, а також дослідженням ефективності "зелених" практик, цифровізації та фінансових інструментів підтримки в умовах поствоєнної трансформації.

Література:

1. Борзенко О. О., Глазова А. Б. Соціально-економічні тенденції та проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Економічні інновації. 2025. Т. 27, № 2 (95). С. 7—15.
2. Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства 2024 р. Розвиток стійкості у складні часи. Париж: OECD Publishing, 2024. URL: https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf
3. Левицька О., Мульська О. Інструменти регіональної політики реінтеграції ветеранів війни у соціально-трудові відносини. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 27, № 105. С. 77—83.

4. Нестуля О. В. Роль військових ветеранів у відновленні національного економічного потенціалу України: управлінський та інституційний контексти. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 8—14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-8-14>

5. Осадчук Р. Ветеранське підприємництво в науковому дискурсі сучасних зарубіжних та вітчизняних дослідників. Соціальна робота. 2025. № 1 (11). С. 45—51.

6. Судомир С. М., Куляк М. Р. Стратегії розвитку малого підприємництва. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 96. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-12>

7. Україна: Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), лютий 2022 — грудень 2024. Світовий банк. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>

8. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine. United Nations Development Programme (UNDP). 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>

9. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship. General Economics. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.02773>

10. Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation in Croatia. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. 2016. No. 2016/09. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5daf5bb2-en>

11. Bozic J., Srbljinovic A., Lucan L. Croatian co-operatives' story of revival: overcoming internal obstacles. Socijalna ekologija. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 335—361. DOI: <https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.3.1>

12. Green jobs and the development of Ukraine's green economy. UNEP, ILO. 2025. URL: https://livingplanet.org.ua/images/2025/analytical_report_en.pdf

13. Kovacic Z., Di Felice L. J. Complexity, uncertainty and ambiguity: implications for European Union energy governance. Energy Research & Social Science. 2019. Vol. 53. P. 159—169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.02.014>

14. Nikolaienko, S., Zhalinska, I., & Parnus, K. Entrepreneurship among veterans in Ukraine: Current status, trends, and prospects for development. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. Vol. 4, No. 6. P. 1—9.

15. Polin B. A., Ehrman C. M. The curious relationship between military service and entrepreneurial intentions in Israel. *Armed Forces & Society*. 2020. Vol. 46, No. 3. P. 438—453. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095327X18789074>

16. Roadmap for sustainable recovery of Ukraine. Ecoaction. 2025. URL: https://en.ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/Roadmap_Sustainable_Recovery_Ukraine_2025-en-s.pdf

17. Solodoha, E., Rosenboim, M. Entrepreneurship in extremes: the mediating role of risk-taking on entrepreneurial intentions during war. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00593-7>

18. Tihic M., Pritchard A., McKelvie A. The emergence and impact of the military veteran entrepreneurship industry. *Small Business Economics*. 2026. Vol. 66. P. 737—751. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01133-z>

19. The business of recovery: how entrepreneurship is helping Ukrainian veterans reintegrate into civilian life. *Ukrainska Pravda*. 2025. 25 Nov. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/articles/2025/11/25/8008781>

20. Veteran Ownership Infographic Series 2024. U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy. 2024. URL: https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2024/11/Veteran-Ownership-Infographic-Series-2024_FINAL.pdf

21. Петруха Н. М., Денисенко Ю. М. Реінтеграція ветеранів як ключовий фактор економічного розвитку України. *Наукові перспективи*. 2024. № 6 (48). С. 448—463. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-448-463](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-448-463) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12776/12838>

22. Тріпак М. М., Петруха С. В., Петруха Н. М., Коноваленко Д. В. Ветеранський бізнес: резильєнтність інклюзивної економіки та державних фінансів. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 42—55. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-8

23. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Hudenko B. O., Hudenko O. D. The Policy of Heroes — A New Philosophy of Veteran Business. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 1. С. 392-404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-392-404>

24. Petrukha N., Mazur A., Kushneruk O., Stakhova K., Tarasenko M. Digital and Marketing Steps of Social Cluster Development Institutions in Circular Rural Economy Conditions. *Циркулярна економіка як основний спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації*. Трускавець: ПОСБІТ, 2021, С. 57—85. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1103/%D0%A6%D0%98%D0%A0%D0%9A%D0%A3%D0%9B.%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

25. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Velykyi Y. O., Yakymchuk A. V. Socio-Demographic Scenarios for Post-War Recovery of Ukraine. *Business-Inform*. 2025. № 6. P. 103—116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-103-116>

References:

1. Borzhenko, O.O. and Hlazova, A.B. (2025), "Socio-economic trends and problems of development of small and medium-sized business in Ukraine under martial law", *Ekonomichni innovatsii*, vol. 27, no. 2 (95), pp. 7—15.

2. OECD (2024), "SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. Building resilience in challenging times", OECD Publishing, Paris, available at: https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf (Accessed 15 March 2026).

3. Levytska, O. and Mulska, O. (2025), "Instruments of regional policy for reintegration of war veterans into social and labour relations", *Naukovyi visnyk LNUVMB imeni S. Z. Hzhyskoho. Seria: Ekonomichni nauky*, vol. 27, no. 105, pp. 77—83.

4. Nestulia, O.V. (2025), "The role of military veterans in restoring the national economic potential of Ukraine: managerial and institutional contexts", *Biznes Inform*, no. 7, pp. 8—14, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-8-14>.

5. Osadchuk, R. (2025), "Veteran entrepreneurship in the scientific discourse of modern foreign and domestic researchers", *Sotsialna robota*, no. 1 (11), pp. 45—51.

6. Sudomyr, S.M. and Kuliak, M.R. (2025), "Strategies for small business development", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 96, <https://doi.org/10.32782/bses.96-12>.

7. World Bank (2025), "Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 — December 2024", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf> (Accessed 15 March 2026).

8. United Nations Development Programme (UNDP) (2025), "Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine", available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024> (Accessed 15 March 2026).

9. Audretsch, D., Momtaz, P.P., Motuzenko, H. and Vismara, S. (2023), "The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship", General Economics, <https://doi.org/10.48550/arXiv-2303.02773>
10. OECD (2016), "Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation in Croatia", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, vol. 2016/09, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5daf5bb2-en>
11. Bozic, J., Srblijinovic, A. and Lucan, L. (2020), "Croatian co-operatives' story of revival: overcoming internal obstacles", Socijalna ekologija, vol. 29, no. 3, pp. 335—361, <https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.3.1>
12. UNEP and ILO (2025), "Green jobs and the development of Ukraine's green economy", available at: https://livingplanet.org.ua/images/2025/analytical_report_en.pdf (Accessed 15 March 2026).
13. Kovacic, Z. and Di Felice, L.J. (2019), "Complexity, uncertainty and ambiguity: implications for European Union energy governance", Energy Research & Social Science, vol. 53, pp. 159—169, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019-02.014>
14. Nikolaienko, S., Zhalinska, I. and Parnus, K. (2025), "Entrepreneurship among veterans in Ukraine: current status, trends, and prospects for development", International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 4, no. 6, pp. 1—9.
15. Polin, B.A. and Ehrman, C.M. (2020), "The curious relationship between military service and entrepreneurial intentions in Israel", Armed Forces & Society, vol. 46, no. 3, pp. 438—453, <https://doi.org/10.1177/0095327X18789074>
16. Ecoaction (2025), "Roadmap for sustainable recovery of Ukraine", available at: https://en.ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/Roadmap_Sustainable_Recovery_Ukraine_2025-en-s.pdf (Accessed 15 March 2026).
17. Solodoha, E. and Rosenboim, M. (2025), "Entrepreneurship in extremes: the mediating role of risk-taking on entrepreneurial intentions during war", Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol. 14, no. 1, <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00593-7>
18. Tihic, M., Pritchard, A. and McKelvie, A. (2026), "The emergence and impact of the military veteran entrepreneurship industry", Small Business Economics, vol. 66, pp. 737—751, <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01133-z>
19. Ukrainska Pravda (2025), "The business of recovery: how entrepreneurship is helping Ukrainian veterans reintegrate into civilian life", 25 November, available at: <https://www.pravda.com.ua/eng/articles/2025/11/25/8008781> (Accessed 15 March 2026).
20. U.S. Small Business Administration (2024), "Veteran Ownership Infographic Series 2024", Office of Advocacy, available at: https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2024/11/Veteran-Ownership-Infographic-Series-2024_FINAL.pdf (Accessed 15 March 2026).
21. Petrukha, N. M. and Denysenko, Yu. M. (2024), "Veterans' reintegration as a key factor in Ukraine's economic development", Naukovi perspektyvy, vol. 6 (48), pp. 448—463, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/12776/12838> (Accessed 15 March 2026). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-448-463](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-448-463)
22. Tripak, M. M., Petrukha, S. V., Petrukha, N. M. and Konovalenko, D. V. (2024), "Veteran Business: Resilience of Inclusive Economy and Public Finance", Inkliuzivna ekonomika, vol. 2 (04), pp. 42—55. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-8
23. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Hudenko, B. O. and Hudenko, O. D. (2024), "The Policy of Heroes — A New Philosophy of Veteran Business", Biznes-Inform, vol. 1, pp. 392—404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-392-404>
24. Petrukha, N., Mazur, A., Kushneruk, O., Stakhova, K. and Tarasenko, M. (2021), "Digital and Marketing Steps of Social Cluster Development Institutions in Circular Rural Economy Conditions", Tsyrukliarna ekonomika yak osnovnyi sposib hospodariuvannia v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Circular economy as the main way of doing business in the context of digital transformation], POSVIT, Truskavets, Ukraine, pp. 57—85, available at: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1103/%D0%A6%D0%98%D0%A0%D0%9A%D0%A3%D0%9B.%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 15 March 2026).
25. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Velykyim Y. O. and Yakymchuk M. A. V. (2025), "Socio-Demographic Scenarios for Post-War Recovery of Ukraine", Business-Inform, vol. 6, pp. 103—116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-103-116>

Отримано редакцією журналу / Received: 27.03.26

Прорецензовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 364.4-054.73:355.01

М. П. Мартіянова,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2624-0964>
Р. О. Бондаренко,
експерт з природних речовин бджолиного походження
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6296-8438>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.241

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПАСІК В УМОВАХ ВИРОБНИЧОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

M. Martiianova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Enterprise Economics and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
R. Bondarenko,
Expert in Natural Bee-Derived Substances

ANALYSIS OF THE ECONOMIC RESILIENCE OF APIARIES UNDER CONDITIONS OF PRODUCTION INSTABILITY

У статті досліджено економічну резильєнтність бджільницьких господарств України в умовах виробничої нестабільності. Проаналізовано вплив коливань продуктивності медозбору та втрат бджолосімей на фінансові результати пасік. Встановлено, що погодні ризики, біологічні загрози та наслідки воєнних дій суттєво знижують ефективність діяльності та стабільність доходів у галузі. Обґрунтовано доцільність диверсифікації як інструменту підвищення економічної стійкості. Розглянуто монопродуктову та диверсифіковану моделі ведення пасіки. Доведено, що розширення асортименту продукції (прополіс, пилок, віск, маточне молочко) та розвиток додаткових напрямів, зокрема послуг запилення, сприяють зниженню ризиків і підвищенню рентабельності.

Зазначено, що диверсифікація забезпечує стабілізацію доходів, підвищує адаптивність господарств і стимулює інноваційний розвиток. Водночас ефективна реалізація цієї стратегії потребує належної підготовки, інвестицій і розвитку ринків збуту.

The article examines the economic resilience of beekeeping enterprises in Ukraine under conditions of increased production instability caused by both natural-climatic and socio-economic factors. Particular attention is paid to analyzing the impact of variations in honey productivity and the level of bee colony losses on the financial performance of apiaries. It is established that fluctuations in honey yields, driven by weather conditions, reduction of forage resources, pesticide use, and biological threats, as well as increased bee mortality, are key destabilizing factors that significantly reduce the profitability of the sector. An additional challenge for the development of beekeeping in Ukraine has been the full-scale war, which has led to the loss of part of the apiaries, destruction of infrastructure, limited access to resources, and disruption of logistics chains. The study substantiates the feasibility of diversification as an effective tool for enhancing the economic resilience of apiaries. Two main models of beekeeping management are considered — monoproduct and diversified — and their advantages and limitations are identified. It is proven that expanding the range of products (including pollen, propolis, royal jelly, beeswax products, and bee venom), as well as providing pollination services and developing apitourism, contributes to the formation of additional income sources, reduces dependence on fluctuations in honey production, and increases the overall profitability of farms. It is determined that diversification not only minimizes risks but also stimulates innovative development in the sector, enhances value-added production, and expands market opportunities. At the same time, the study emphasizes the need for appropriate organizational, technological, and institutional support for the implementation of diversified business models, including improving beekeepers' qualifications, developing cooperation, and strengthening state support mechanisms.

It is concluded that ensuring the economic resilience of beekeeping requires a comprehensive approach combining diversification, effective production management, and adaptation to modern challenges. Prospects for further research are associated with the development of economic and mathematical models for assessing apiary resilience and the implementation of digital technologies in the industry.

Ключові слова: бджільництво, економічна резильєнтність, пасіка, диверсифікація, продуктивність меду, втрати бджолосімей, прибутковість, аграрний сектор, інновації, апітуризм.

Key words: beekeeping, economic resilience, apiary, diversification, honey productivity, bee colony losses, profitability, agricultural sector, innovation, apitourism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору та зростання глобальних екологічних і економічних ризиків особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної стійкості (резильєнтності) сільськогосподарських виробництв, зокрема бджільництва. Пасіки як специфічні біоекономічні системи функціонують під впливом широкого спектра дестабілізуючих чинників, серед яких ключове місце посідають коливання продуктивності медозбору, зміни кліматичних умов, поширення хвороб бджіл, а також зростання рівня втрат бджолиних сімей.

Виробнича нестабільність у бджільництві має комплексний характер і проявляється у значній варіативності обсягів виробництва продукції, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності пасік. Невизначеність щодо майбутніх доходів ускладнює процеси планування, інвестування та довгострокового розвитку бджільницьких господарств. Водночас підвищення смертності бджолосімей не лише знижує виробничий потенціал, але й потребує додаткових витрат на відновлення, що посилює економічний тиск на суб'єктів господарювання.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція економічної резильєнтності, яка передбачає здатність системи адаптуватися до зовнішніх шоків, мінімізувати втрати та швидко відновлювати функціонування. Для пасік це означає не лише збереження продуктивності, але й забезпечення стабільності доходів в умовах ризику та невизначеності. Одним із ключових інструментів підвищення резильєнтності є диверсифікація діяльності, зокрема розширення асортименту продукції (мед, віск, прополіс, бджоломатки), а також інтеграція суміжних видів господарювання.

Незважаючи на зростаючий інтерес до проблеми стійкості аграрних систем, питання економічної резильєнтності пасік в умовах виробничої нестабільності залишаються недостатньо дослідженими, особливо з позицій кількісного аналізу впливу коливань урожайності та втрат бджолиних сімей на прибутковість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій останніх років свідчить, що ефективність пасічництва розглядається як багатовимірна категорія, яка охоплює економічні, екологічні, технологічні та соціальні аспекти функціонування галузі. Сучасні дослідження акцентують увагу на інтеграції інноваційних технологій, підвищенні продуктивності бджолосімей, сталому управлінні ресурсами та мінімізації ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами. У роботі Е. Каракая проведено комплексний аналіз технічної та енергетичної ефективності виробництва меду. Автор використовує метод стохастичної виробничої функції та доводить, що рівень ефективності пасічних господарств значною мірою залежить від оптимізації використання ресурсів та енергії. Встановлено, що значна частина пасік функціонує нижче потенційного рівня продуктивності, що вказує на необхідність впровадження сучасних управлінських підходів [1].

Д. Бертоні зі співавторами розглядає ефективність пасічництва через призму сталого розвитку. Автори підкреслюють, що економічна ефективність тісно пов'язана з екологічною стійкістю та соціальним впливом галузі. Вони пропонують інтегровану модель оцінювання, яка включає показники продуктивності, біорізноманіття та добробуту бджіл [2].

У системному огляді К. Гратцер та ін. узагальнено сучасні практики ефективного бджільництва. Автори доводять, що ключовими факторами підвищення ефективності є контроль захворювань, оптимальне управління колоніями та використання науково обгрунтованих технологій утримання бджіл [3].

Важливим напрямом сучасних досліджень є вплив кліматичних факторів на продуктивність. К. Вінче та ін. встановили, що погодні умови безпосередньо впливають на виробництво меду через зміну поведінки бджіл і доступності нектару. Зокрема, короткострокові кліматичні коливання можуть суттєво знижувати ефективність пасічництва [4].

У дослідженні А. Аль Мамун та співавторів застосовано поведінкові моделі для аналізу ефективності прийняття рішень пасічниками. Результати показують, що рівень освіти, доступ до інформації та інновацій прямо впливають на продуктивність господарств [5].

Окремий напрям формують дослідження технологічної модернізації галузі. Огляд, здійснений М. Алері та ін., демонструє, що використання сенсорів, IoT та аналітики даних дозволяє значно підвищити продуктивність і знизити витрати ресурсів [6].

У роботі Е. Таделе та співавторів визначено основні фактори низької ефективності пасічництва в країнах, що розвиваються: відсутність сучасних технологій, низький рівень підготовки пасічників та обмежений доступ до ринків. Автори пропонують комплекс заходів для підвищення продуктивності, включаючи інноваційні методи утримання бджіл [7].

У роботі К. Сохай та М. Серей ефективність пасічництва розглядається через призму його ролі у розвитку сільських територій. Автори підкреслюють значення бджільництва як джерела доходу, зайнятості та підвищення врожайності сільськогосподарських культур [8].

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні дослідження достатньо ґрунтовно висвітлюють питання підвищення ефективності пасічництва через оптимізацію ресурсів, впровадження інноваційних технологій, удосконалення управління бджолосім'ями та врахування екологічних чинників. Водночас переважна більшість робіт зосереджується на статичних аспектах ефективності або окремих її складових, не враховуючи комплексного впливу динамічних ризиків та невизначеності. Недостатньо дослідженими залишаються питання економічної резильєнтності пасік як здатності господарств функціонувати в умовах систематичних коливань продуктив-

ності та втрат бджолосімей. Зокрема, у науковій літературі обмежено представлено кількісні оцінки впливу варіацій урожайності меду та біологічних втрат на фінансові результати діяльності пасік. Також бракує досліджень, що інтегрують економічні та біологічні ризики в єдину аналітичну модель. Крім того, недостатньо уваги приділяється аналізу адаптаційних стратегій пасічницьких господарств, зокрема диверсифікації як інструменту зниження ризиків. У більшості наукових праць диверсифікація розглядається фрагментарно і не оцінюється з позицій її впливу на стабільність доходів та довгострокову економічну стійкість.

Таким чином, існує потреба у комплексному дослідженні економічної резильєнтності пасік, яке поєднує аналіз виробничої нестабільності, біологічних втрат і фінансових результатів, а також обгрунтовує ефективність управлінських рішень щодо підвищення стійкості господарств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз економічної резильєнтності пасік в умовах виробничої нестабільності шляхом оцінки впливу варіацій продуктивності та рівня втрат бджолосімей на фінансові результати, а також обгрунтування ефективності стратегій диверсифікації як інструменту підвищення стійкості бджільницьких господарств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бджільництво є важливою галуззю аграрного сектору України, яка забезпечує виробництво цінних продуктів харчування та сировини (мед, віск, прополіс, маточне молочко тощо), а також відіграє ключову роль у запиленні сільськогосподарських культур. Україна традиційно входить до світових лідерів з виробництва та експорту меду. Так, у 2021 році Україна експортувала 57,6 тис. тон на \$143 млн дол., у 2022 році — 48 тис. тон на 137 млн дол., у 2023 році було експортовано близько 55 тис. тонн меду на суму 121 млн дол. [9]. У 2024 році обсяги експорту суттєво зросли і досягли 85,8 тис. тонн, а валютна виручка становила близько 166,9 млн дол. [10]. Протягом 2025 року Україна експортувала 50,3 тис. тонн меду — на 41,4% менше, ніж роком раніше, що у грошовому еквіваленті становить \$125,4 млн дол, тобто на 24,9% менше ніж у 2024 р. Головними покупцями українського меду протягом 2025 року були Німеччина (19,8%), Польща (12,7%) та Іта-

лія (8,8%) [11]. Отже, навіть з урахуванням скорочення експорту, показники підтверджують стабільну роль України як одного з ключових експортерів меду на світовому ринку.

Економічна ефективність пасіки значною мірою залежить від стійкості до зовнішніх чинників. Коливання врожайності меду за сезонами, а також втрати бджолиних сімей від хвороб, кліматичних стресів чи інших причин, призводять до нестабільності доходів пасічників. Постійні ризики — несприятлива погода, посухи або холодні весни, отруєння бджіл пестицидами — можуть спричинити значне падіння виробництва меду та фінансові збитки. Зокрема, за даними полтавських пасічників, у 2023 році збір меду в регіоні був на 35% меншим, ніж попереднього року, і в середньому з однієї бджолосім'ї отримували лише 10–50 кг меду замість типових більших обсягів (до 100 кг) [3]. Такі суттєві коливання врожайності безпосередньо впливають на прибутковість галузі та ускладнюють фінансове планування.

Новим викликом для українських пасічників стала повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році. Військові дії призвели до знищення частини пасічницької інфраструктури і медоносної бази: у місцях бойових дій та окупації було зруйновано або спалено багато вуликів, поля з соняшником та іншими медоносними зазнали пошкоджень або були заміновані, а на прифронтових територіях заборонено висівати певні високі медоносні культури (наприклад, соняшник) з міркувань безпеки. Значна кількість пасічників вимушено покинула свої господарства через бойові дії або мобілізацію, залишивши пасіки без догляду [13]. Через неможливість потрапити до окупованих районів або через постійні обстріли багато пасік були втрачені. За оцінками Інституту бджільництва, за два перші роки війни загальна кількість бджолосімей в Україні скоротилася на 13,8% (з 2,69 млн на початку 2022 р. до 2,31 млн на початку 2024 р.), причому до 30% довоєнних пасік опинилися на тимчасово окупованих територіях або в зоні бойових дій (що зробило їх недоступними) [14]. Окрім прямих втрат, війна спричинила дефіцит пального і логістичні труднощі, що ускладнили кочівлю пасік та вивіз продукції на ринки. Усе це створило додатковий тиск на галузь, який робить проблему стійкості пасік ще більш актуальною.

Отже, коливання врожайності меду та періодичні втрати бджолиних сімей є двома головними факторами, що підривають стабільність доходів у бджільництві. Традиційна модель, зосереджена переважно на виробництві

меду, вразлива до цих чинників: один невдалий сезон може звести нанівець прибутки кількох сприятливих років. У сучасних умовах, особливо з огляду на додаткові ризики війни, постала потреба в таких підходах до ведення пасіки, які б зменшували залежність фінансових результатів від примх погоди, біологічних небезпек чи форс-мажорів. Одним із перспективних напрямів є диверсифікація джерел доходу пасіки, про що детальніше йдеться далі.

Диверсифікація пасіки означає розширення спектру продуктів та послуг, які отримує та реалізує бджоляр, на додаток до традиційного товарного меду. Виділяють дві моделі ведення бджолиного господарства [15, 16]:

монопродуктова модель (мед-центрована) — пасіка орієнтована головним чином на виробництво меду, інші продукти отримуються мінімально і переважно для власного споживання або як побічні продукти. Доходи формуються здебільшого за рахунок продажу меду оптом чи в роздріб. Така модель є найпоширенішою серед дрібних пасічників-любителів і навіть багатьох промислових господарств, оскільки мед має сталий масовий ринок і налагоджені канали збуту;

диверсифікована модель — окрім меду, пасіка цілеспрямовано виробляє та реалізує інші продукти бджільництва: віск (як товар або сировину для свічок та косметики), квітковий пилок і пергу (харчові добавки, багаті на нутрієнти), прополіс (високоцінний продукт з антибактеріальними властивостями, сировина для фармацевтики і настоянок), маточне молочко (елітна біодобавка та косметичний інгредієнт), бджолину отруту (апітерапія), настоянку підмору тощо. Також до диверсифікації можна віднести надання послуг запилення сільгоспкультур (кочівля пасіки на поля фермерів за плату) та навіть розвиток напрямів апітуризму (пропозиція туристам спеціальних програм на базі пасіки — дегустацій, лікувального сну на вуликах, майстер-класів). Додатково пасічник може займатися розведенням бджіл на продаж (реалізація бджолопакетів, відводків, племінних маток іншим пасікам). Усі ці напрямки створюють альтернативні джерела прибутку.

Очевидно, що диверсифікована модель є складнішою в управлінні — вона вимагає ширших знань (технологія збору і зберігання пилку чи маточного молочка суттєво відрізняється від відкачки меду), додаткових інвестицій (обладнання для збору та зберігання продуктів, переробки воску, виробництва настоянок тощо) та пошуку ринків збуту для нетрадиційних продуктів. Проте вона має суттєві перева-

ги з точки зору стійкості та прибутковості бізнесу:

по-перше, доходи стають більш збалансованими. Падіння виробництва меду в поганий сезон частково компенсується тим, що пасіка може продати інші продукти, запаси яких, можливо, не так залежать від погодних умов. Наприклад, у посушливий рік, коли медозбір низький, бджоли все ж можуть зібрати достатньо пилку та прополісу; або ж пасічник може реалізувати заощаджені запаси воску чи збільшити продаж бджолопакетів. Таким чином, виручка не обнуляється повністю, і фінансовий удар пом'якшується. Моделювання, проведене канадськими дослідниками, показало, що пасіки, які окрім меду отримують доходи від послуг запилення, мають вищий прибуток на сім'ю і краще переносять коливання цін та врожаїв, ніж ті, що зосереджені лише на меді [17]. Іншими словами, диверсифікація зменшує вплив волатильності окремого джерела доходу на загальні результати господарства;

по-друге, функціональні продукти бджільництва часто мають високу ринкову вартість, що підвищує загальну маржинальність бізнесу. Мед є відносно дешевим масовим товаром: оптова ціна українського меду коливалась останніми роками в межах \$1.5—2 за кг, роздрібна — близько \$3—5/кг (залежно від сорту та сезону). Натомість такі продукти, як прополіс, маточне молочко чи бджолина отрута, продаються у значно дорожчих категоріях. Приміром, прополіс на зовнішньому ринку може коштувати еквівалент \$20—30 за кг (а у вигляді настоянок і фармацевтичних препаратів — ще дорожче). Маточне молочко — продукт, що швидко псується і потребує заморозки, — реалізують у грамах, і його ціна може перевищувати \$50 за 30 мл (приблизно 28 г) на роздрібному ринку дієтичних добавок [18]. Бджолина отрута взагалі належить до найдорожчих продуктів: за даними галузевих оглядів, очищена отрута бджіл для аптекарської промисловості продається за сотні доларів за грам [19]. Хоча обсяги збору цих продуктів малі порівняно з медом, їх висока вартість означає, що навіть незначна кількість може принести відчутний дохід. Таким чином, додавання хоча б кількох "нішевих" продуктів до асортименту пасіки здатне підвищити загальний прибуток і рентабельність. За деякими підрахунками, комплексне використання 100 бджолосімей (мед + пилка + прополіс + отрута + розведення бджіл) може збільшити чистий прибуток господарства в 1,5—2 рази порівняно з пасікою такої ж величини, що займається лише медом [19];

по-третє, диверсифікація стимулює гнучкість і інноваційність пасічника. Орієнтація на різні ринки (харчовий, косметичний, медичний, агропослуги) спонукає до постійного навчання і вдосконалення технологій. Пасічники, що запроваджують нові продукти, часто освоюють переробку (виготовлення крем-меду, настоянок, мазей на основі продуктів бджільництва), прямий маркетинг і онлайн-продажі кінцевому споживачу. Все це може підвищити додану вартість продукції та створює конкурентні переваги. Українські підприємливі бджолярі вже застосовують такі підходи: багато хто продає не просто мед, а крафтові продукти — медові композиції з горіхами та спеціями, медові напої, свічки з воску, лікувальні настоянки тощо [20]. Розвивається і сегмент спеціалізованої торгівлі функціональними продуктами бджільництва: з'являються інтернет-магазини (наприклад, "New Time"), що пропонують широкий асортимент органічних продуктів пасіки — від ферментованого пилку (перги) до дієтичних добавок на основі прополісу та маточного молочка. Це свідчить про наявність споживчого попиту на такі товари і відкриває можливості для пасічників збільшувати прибутки шляхом переробки сировини та виходу на нові ринки.

Незважаючи на суттєві переваги, стратегія диверсифікації має і свої виклики. Не кожен пасічник володіє знаннями чи ресурсами для ефективного отримання, зберігання та продажу делікатних продуктів (тих же маточного молочка чи отрути). Потрібно забезпечити якість і безпечність продукції, дотримуватися технологій, зокрема сертифікувати виробництво за стандартами харчових продуктів або косметики. Ринки збуту для деяких продуктів обмежені: наприклад, більші обсяги маточного молочка або отрути можна збути лише фармацевтичним компаніям чи виробникам дієтичних добавок, потрібні контакти і гарантії. Диверсифікація також може вимагати більших трудовитрат протягом сезону — замість того, щоб зосередитися тільки на качанні меду, пасічник паралельно збирає пилку, закладає ловушки для прополісу, відбирає личинок трутнів (для виробництва гомогенату), проводить тури для відвідувачів тощо. Це може перевищувати можливості однієї родини і потребує найму додаткової робочої сили. Тому оптимальний рівень диверсифікації — індивідуальний для кожного господарства, залежно від його масштабу, спеціалізації та доступу до ринку. Важливо обрати ті напрямки, які є найбільш доцільними та прибутковими в конкретних умо-

вах. Наприклад, якщо пасіка розташована поблизу великих площ садів або полів, можливо варто надавати пріоритет платним послугам запилення; якщо є канал збуту в косметичну фірму — зосередитися на зборі прополісу і воску; якщо поблизу курортна зона — розвивати апітуризм тощо.

Незважаючи на ці нюанси, загальна тенденція така, що диверсифікація діяльності підвищує стійкість пасіки. Практика показує, що професійні бджолярі, які одночасно експлуатують декілька джерел доходу, менш вразливі до криз. У разі неврожаю меду вони все одно отримують дохід від інших продуктів чи послуг; у разі падіння цін на мед — можуть переорієнтувати зусилля на виготовлення, наприклад, свічок з воску чи реалізацію пакетів, які саме користуються попитом. Такий портфельний підхід до бджільництва аналогічний диверсифікації інвестицій: зниження ризику шляхом "не складання всіх яєць в один кошик".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження підтвердило, що коливання врожайності меду та втрати бджолиних сімей виступають ключовими дестабілізуючими чинниками, які суттєво знижують прибутковість бджільництва в Україні. Варіативність погодно-кліматичних умов зумовлює значні річні флуктуації обсягів виробництва меду, що формує нестабільність доходів і підвищує рівень фінансових ризиків для пасічницьких господарств. Водночас висока смертність бджолосімей, спричинена хворобами, використанням пестицидів, несприятливими зимовими умовами та додатковими втратами внаслідок воєнних дій, призводить до прямих економічних збитків і необхідності додаткових витрат на відновлення виробничого потенціалу. Сукупна дія зазначених факторів суттєво обмежує можливості сталого функціонування пасік, особливо малих і середніх.

У ході дослідження обґрунтовано, що одним із найбільш ефективних інструментів підвищення економічної резильєнтності пасік є стратегія диверсифікації діяльності. Поєднання виробництва меду з іншими напрямками бджільництва (виробництво пилку, прополісу, маточного молочка, воскових виробів, бджолиної отрути, надання послуг запилення, розвиток апітуризму) дозволяє зменшити залежність господарств від коливань медозбору та забезпечити більш стабільні фінансові результати. Диверсифіковані пасіки демонструють вищу адаптивність до несприятливих умов, оскільки

наявність альтернативних джерел доходу компенсує втрати від зниження обсягів основної продукції. Крім того, виробництво продуктів з високою доданою вартістю сприяє зростанню загальної рентабельності господарств.

Разом з тим, ефективна реалізація стратегії диверсифікації потребує належного інституційного та організаційного забезпечення. Важливим є розвиток системи професійної підготовки пасічників, що охоплює сучасні технології виробництва та переробки продукції бджільництва, маркетингові підходи та інструменти виходу на нові ринки. Доцільним є також посилення ролі державної підтримки та галузевих об'єднань у стимулюванні кооперації пасічників, розвитку експортного потенціалу та забезпеченні доступу до фінансових ресурсів, зокрема через грантові програми та механізми часткової компенсації витрат на обладнання.

Особливого значення набуває підтримка галузі в умовах воєнних викликів, що передбачає відновлення пошкодженої інфраструктури пасік, розмінування територій медоносної бази, забезпечення доступу до матеріально-технічних ресурсів, а також впровадження механізмів страхування виробничих ризиків.

У цілому забезпечення економічної стійкості пасічницьких господарств вимагає комплексного підходу, що поєднує диверсифікацію діяльності з удосконаленням управління пасіками, підвищенням біологічної безпеки, фінансовим плануванням та інтеграцією з іншими галузями аграрної економіки.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з розробленням економіко-математичних моделей оцінки резильєнтності пасік з урахуванням стохастичних коливань продуктивності та рівня втрат бджолосімей, кількісним аналізом ефективності різних стратегій диверсифікації, а також дослідженням впливу цифрових технологій (precision beekeeping) на зниження ризиків і підвищення продуктивності галузі. Окремим напрямом має стати оцінка економічних ефектів інтеграції бджільництва у ширші агроєкосистеми, зокрема через послуги запилення та їх внесок у забезпечення продовольчої безпеки.

Література:

1. Karakaya E. Technical efficiency, energy balance, and economic analysis of honey production in Bingol, Turkey. Scientific Reports. 2025. Vol. 15. Article 9993. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-94425-z>.
2. Bertoni D., Pardo A., Paracchini M. L. Assessing the environmental, social and economic

sustainability of beekeeping activities. *Journal of Apicultural Research*. 2025. Vol. 64. No. 5. P. 1275—1293. DOI: <https://doi.org/10.1080/00218839-2025.2531315>.

3. Gratzner K., Musalkova V., Brodschneider R. How Science Supports Honey Bees: Identification of Research on Best Practices in Beekeeping. *Insects*. 2025. Vol. 16. Article 1025. DOI: <https://doi.org/10.3390/insects16101025>.

4. Vincze C., Leelossy A., Zajacz E. et al. A review of short-term weather impacts on honey production. *International Journal of Biometeorology*. 2025. Vol. 69. P. 303—317. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00484-024-02824-0>.

5. Al Mamun A., Hayat N., Yang Q. et al. Evaluating beekeeping practices through structural equation modeling and artificial neural network analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Article 1875. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06144-5>.

6. Alleri M., Amoroso S., Catania P., Lo Verde G., Orlando S., Ragusa E., Sinacori M., Vallone M., Vella A. Recent developments on precision beekeeping: A systematic literature review. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2023. Vol. 14. Article 100726. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2023.100726>.

7. Tadele E., Worku D., Muluneh T., Ayana Y., Melese A. Comprehensive review on improved honey production: techniques, challenges, opportunities, and future prospects in Africa. *Frontiers in Bee Science*. 2025. Vol. 3. Article 1588416. DOI: <https://doi.org/10.3389/frbee-2025.1588416>.

8. Sokhai K., Serey M. A review on the aspect of beekeeping and economic efficiency. *International Journal of Integrative Research*. 2024. Vol. 2. No. 2. P. 107—114. DOI: <https://doi.org/10.59890/ijir.v2i2.1223>.

9. In the first quarter of 2024, Ukrainian honey exports volume made more than 22,000 tons. Share UA Potential [Електронний ресурс]. URL: <https://shareupotential.com/ru/News/Newsline/ukraine-med-export-2024-03.html> (дата звернення: 20.03.2026).

10. Агро Перспектива [Електронний ресурс]. URL: <https://www.agroperspectiva.com/ru/news/196948> (дата звернення: 20.03.2026).

11. Експорт вітчизняного меду в 2025 році просів на 41,4%. AgroTimes [Електронний ресурс]. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/eksport-vitchyznyanogo-medu-v-2025-rocziproshiv-na-414> (дата звернення: 20.03.2026).

12. Продукції менше і ціни зросли: як урощай меду на Полтавщині вплинув на вартість. Суспільне Полтава [Електронний ресурс]. URL:

<https://suspilne.media/poltava/1088182-produkcii-mense-i-cini-zrosli-ak-urozaj-medu-na-poltavsini-vplivuv-na-vartist/> (дата звернення: 20.03.2026).

13. Бджільництво України під час війни. Пасіка від А до Я [Електронний ресурс]. URL: <https://pasika.news/bdzhilnycztvo-ukrayiny-pidchas-vijny/> (дата звернення: 20.03.2026).

14. Смертність бджіл в Україні у 2024 р. становила 20-25%, а втрати галузі через війну сягають 30%. Інтерфакс-Україна [Електронний ресурс]. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1038912.html> (дата звернення: 20.03.2026).

15. Radzikowski P., Stalenga J., Trugly B., Bennett C. Apiculture and honey crops as a diversification of income and crops in small farms. *Zenodo*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6517126>.

16. Mbetid-Bessane E. Apiculture, source de diversification des revenus des petits agriculteurs: cas du bassin cotonnier en Centrafrique. *Tropicicultura*. 2004. Vol. 22. No. 3. P. 156—158. URL: <https://popups.uliege.be/2295-8010/> (дата звернення: 20.03.2026).

17. Bixby M., Scarlett R., Hoover S. E. Winter mortality, diversification, and self-sufficiency affect honey bee colony profit in Canada: a model of commercial Alberta beekeepers. *Journal of Economic Entomology*. 2023. Vol. 116. No. 3. P. 686—696. DOI: <https://doi.org/10.1093/jee/toad056>.

18. Is Beekeeping Profitable? What You Need to Know Before You Invest. MannLake. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mannlakeitd.com/blog/how-to-make-money-with-beekeeping/> (дата звернення: 20.03.2026).

19. Boosting Beekeeping Profits with Diversification Strategies. Agriculture Institute. [Електронний ресурс]. URL: <https://agriculture-institute/hive-products-beekeeping-economics/boost-beekeeping-profits-diversification-strategies/> (дата звернення: 20.03.2026).

20. Мельник К. Бджільництво як бізнес: як почати та на чому заробляти [Електронний ресурс]. URL: <https://pressa.rv.ua/news/bdzhilnycztvo-yak-biznes-yak-rochaty-ta-na-chomu-zaroblyaty/> (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Karakaya, E. (2025), "Technical efficiency, energy balance, and economic analysis of honey production in Bingol, Turkey", *Scientific Reports*, vol. 15, article 9993. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-94425-z>

2. Bertoni, D., Pardo, A. and Paracchini, M.L. (2025), "Assessing the environmental, social and economic sustainability of beekeeping activities", *Journal of Apicultural Research*, vol. 64, no. 5,

pp. 1275—1293. <https://doi.org/10.1080/00218839-2025.2531315>

3. Gratzner, K., Musalkova, V. and Brodschneider, R. (2025), "How Science Supports Honey Bees: Identification of Research on Best Practices in Beekeeping", *Insects*, vol. 16, article 1025. <https://doi.org/10.3390/insects16101025>

4. Vincze, C., Leelossy, A., Zajacz, E. et al. (2025), "A review of short-term weather impacts on honey production", *International Journal of Biometeorology*, vol. 69, pp. 303—317. <https://doi.org/10.1007/s00484-024-02824-0>

5. Al Mamun, A., Hayat, N. and Yang, Q. et al. (2025), "Evaluating beekeeping practices through structural equation modeling and artificial neural network analysis", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, article 1875. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06144-5>

6. Alleri, M. et al. (2023), "Recent developments on precision beekeeping: A systematic literature review", *Journal of Agriculture and Food Research*, vol. 14, article 100726. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2023.100726>

7. Tadele, E. et al. (2025), "Comprehensive review on improved honey production", *Frontiers in Bee Science*, vol. 3, article 1588416. <https://doi.org/10.3389/frbee.2025.1588416>

8. Sokhai, K. and Serey, M. (2024), "A review on the aspect of beekeeping and economic efficiency", *International Journal of Integrative Research*, vol. 2, no. 2, pp. 107—114. <https://doi.org/10.59890/ijir.v2i2.1223>

9. Share UA Potential (2024), "Ukrainian honey exports volume", available at: <https://shareupotential.com/> (Accessed 20 Mar 2026).

10. Agro Perspektiva (2026), available at: <https://www.agroperspektiva.com/> (Accessed 20 Mar 2026).

11. AgroTimes (2026), "Export of Ukrainian honey decreased by 41.4%", available at: <https://agrotimes.ua/> (Accessed 20 Mar 2026).

12. Suspilne Poltava (2026), "Honey production and prices", available at: <https://suspilne-media/> (Accessed 20 Mar 2026).

13. Pasika News (2026), "Beekeeping in Ukraine during war", available at: <https://pasika.news/> (Accessed 20 Mar 2026).

14. Interfax-Ukraine (2026), "Bee mortality statistics", available at: <https://interfax.com.ua/> (Accessed 20 Mar 2026).

15. Radzikowski, P. et al. (2022), "Apiculture and honey crops as diversification of income", *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6517126>

16. Mbetid-Bessane, E. (2004), "Apiculture as income diversification", *Tropicultura*, vol. 22, no. 3, pp. 156—158.

17. Bixby, M. et al. (2023), "Winter mortality and honey bee colony profit", *Journal of Economic Entomology*, vol. 116, no. 3, pp. 686—696. <https://doi.org/10.1093/jee/toad056>

18. MannLake (2026), "Is Beekeeping Profitable?", available at: <https://www.mannlake.com/> (Accessed 20 Mar 2026).

19. Agriculture Institute (2026), "Boosting beekeeping profits", available at: <https://agriculture.institute/> (Accessed 20 Mar 2026).

20. Melnyk, K. (2026), "Beekeeping as a business", available at: <https://pressa.rv.ua/> (Accessed 20 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



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 005.21:005.59:330.342:658.3

N. Bocharova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Kharkiv National Automobile and Highway University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

O. Bocharov,
First (bachelor's) level higher education student,
Technical University of Vienna
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9832-6073>

A. Khoroshylov,
First (bachelor's) level higher education student,
Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollantaja
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2166-8870>

D. Strokolyst,
Second (master's) level higher education student,
Kharkiv National Automobile and Highway University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3657-0387>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.249

CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC DRIVER OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE

Н. А. Бочарова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківській національний автомобільно-дорожній університет
О. Є. Бочаров,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Віденський технічний університет
А. О. Хорошилов,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Сільськогосподарський університет імені Гуго Коллонтая
Д. Є. Строколист,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Харківській національний автомобільно-дорожній університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

This study investigates corporate culture as a strategic determinant of sustainable development and organizational performance. Drawing on the resource-based view and contemporary sustainability management theory, corporate culture is conceptualized as a multidimensional latent construct that influences long-term economic, social, and environmental outcomes through interrelated organizational subsystems. The research develops an integrated structural-functional model in which corporate culture shapes innovation capacity, risk management orientation, ESG integration, and learning and adaptability processes, which in turn drive sustainable development performance.

A system of operational indicators is proposed to quantify each latent construct, enabling empirical verification using structural equation modeling (SEM). Corporate culture orientation is measured through value integration, ethical behavior adherence, communication transparency, and organizational learning intensity. Innovation capacity, risk management orientation, ESG integration, and learning adaptability are assessed using composite indices derived from organizational data and survey instruments. Sustainable development performance is operationalized as a multidimensional construct incorporating economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability metrics.

The study introduces a reproducible SEM-based empirical testing algorithm, encompassing data collection, reliability assessment, confirmatory factor analysis, path estimation, effect decomposition, and model fit evaluation. This methodological framework ensures rigorous validation of causal relationships and allows for decomposition of direct, indirect, and total effects of corporate culture on sustainable performance outcomes.

Theoretical contributions of the research include reconceptualizing corporate culture as a dynamic governance mechanism rather than a static attribute, integrating multi-level sustainability performance into a unified causal framework, and introducing bidirectional feedback between performance outcomes and cultural evolution. The findings demonstrate that corporate culture functions as a systemic driver of sustainable development and strategic organizational performance, providing actionable insights for managers seeking to enhance long-term enterprise resilience, adaptability, and competitiveness.

У статті досліджується корпоративна культура як стратегічний чинник, що визначає сталий розвиток та ефективність діяльності підприємств. На основі ресурсної теорії фірми та сучасних концепцій управління сталим розвитком корпоративна культура розглядається як багатовимірний латентний конструкт, що впливає на довгострокові економічні, соціальні та екологічні результати через взаємопов'язані організаційні підсистеми. Розроблено інтегровану структурно-функціональну модель, у якій корпоративна культура визначає інноваційну здатність, орієнтацію на управління ризиками, інтеграцію ESG-принципів та здатність до навчання й адаптації, що, у свою чергу, забезпечує сталий розвиток підприємства.

Для кількісної оцінки запропоновано систему операційних показників кожного латентного конструкту. Орієнтація корпоративної культури вимірюється через інтеграцію цінностей, дотримання етичних норм, прозорість комунікацій та інтенсивність організаційного навчання. Інноваційна здатність, орієнтація на управління ризиками, інтеграція ESG та навчання й адаптивність оцінюються за допомогою композитних індексів на основі опитувань і статистичних даних підприємства. Показники сталого розвитку включають економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну стійкість.

Запропоновано алгоритм емпіричного тестування на основі структурного моделювання рівнянь (SEM), який включає збір даних, оцінку надійності, підтверджувальний факторний аналіз, оцінку шляхів впливу, декомпозицію ефектів та перевірку відповідності моделі даним. Така методологія забезпечує надійну перевірку причинно-наслідкових зв'язків і дозволяє визначити прямий, непрямий та загальний вплив корпоративної культури на результати сталого розвитку.

Теоретичний внесок статті полягає у концептуалізації корпоративної культури як динамічного механізму управління сталим розвитком, інтеграції багаторівневих показників ефективності підприємства у єдину причинну систему та впровадженні зворотного зв'язку між результатами діяльності і трансформацією культури. Дослідження демонструє, що корпоративна культура є системним драйвером сталого розвитку та стратегічної ефективності підприємства, надаючи практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організацій.

Key words: corporate culture, sustainable development, structural-functional model, organizational performance, SEM, ESG integration, innovation capacity, risk management, learning and adaptability.

Ключові слова: корпоративна культура, сталий розвиток, структурно-функціональна модель, ефективність підприємства, SEM, інтеграція ESG, інноваційна здатність, управління ризиками, навчання та адаптивність.

STATEMENT OF THE PROBLEM IN A GENERAL FORM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In modern management theory, corporate culture is widely recognized as one of the most important intangible assets of an organization, serving as a central driver of strategic decision-making and long-term value creation. In contemporary economic and organizational environments, characterized by rapid technological

transformations, global supply chain volatility, and socio-economic instability, reliance solely on formal hierarchical structures and procedural mechanisms is no longer sufficient to ensure sustained organizational performance. Instead, informal norms, shared values, implicit behavioral patterns, and internal communication systems collectively create the cultural environment that fundamentally shapes managerial effectiveness, organizational adaptability, and employee engagement.

Moreover, the increasing emphasis on environmental, social, and governance (ESG) standards, along with the growing importance of corporate social responsibility (CSR), has elevated corporate culture to a strategic level. Culture now functions not only as an internal cohesion mechanism but also as a governance tool that facilitates ethical decision-making, strengthens stakeholder trust, and ensures alignment between organizational practices and societal expectations. Organizations with robust cultural foundations are better positioned to internalize sustainability principles, implement socially responsible strategies, and respond dynamically to both market and regulatory pressures.

The purpose of this study is to provide a comprehensive analysis of corporate culture as a strategic determinant of organizational sustainability and overall performance. Specifically, the research examines how cultural orientation affects innovation capacity, risk management, ESG integration, and organizational learning, which in turn drive sustainable development outcomes. By integrating theoretical perspectives from resource-based theory, sustainability management, and organizational behavior, the study seeks to demonstrate that corporate culture is not merely an ancillary feature but a systemic and dynamic driver of long-term organizational resilience, competitiveness, and ethical governance.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The relationship between corporate culture and sustainable organizational development has become one of the dominant research streams in management and sustainability studies. Contemporary scholarship increasingly conceptualizes corporate culture not merely as a behavioral framework but as a strategic mechanism integrating values, governance structures, and long-term performance outcomes.

Early conceptual integration between corporate sustainability and organizational culture was proposed by Linnenluecke M.K. and Griffiths A., who argued that sustainability-oriented cultures influence strategic decision-making and adaptive capacity [1]. Their study demonstrated that organizational responses to environmental challenges are mediated by shared values and leadership commitment. Similarly, Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. provided empirical evidence that companies with strong sustainability cultures exhibit superior long-term financial performance and more responsible corporate behavior [2].

Lozano R. expanded this perspective by introducing a holistic framework of sustainability drivers, identifying organizational culture as a cross-cutting determinant that connects governance, stakeholder engagement, and innovation processes [3]. Dasgupta M. and Banker D. V. further emphasized the necessity of aligning corporate sustainability strategy with internal cultural patterns, arguing that strategic misalignment often undermines sustainability initiatives [4].

Recent research strengthens the causal link between corporate culture and sustainable performance. Alemu B.A. demonstrated that organizational values and leadership styles act as catalysts for embedding sustainable practices within daily operations [5]. Sarwar Z. et al. empirically confirmed that green organizational culture mediates the relationship between regulatory pressures and sustainable performance outcomes [6]. Filipova M. et al. identified statistically significant correlations between specific cultural attributes and corporate sustainability indicators [7].

In the context of human resource management, Nandan S., Jyoti proposed a conceptual framework linking cultural dimensions with employee engagement, which in turn enhances business sustainability [8]. Christopher O.A. and Edwinah A. also concluded that adaptive and innovation-oriented cultures contribute to higher corporate performance [9].

Contemporary empirical studies further deepen the understanding of the relationship between corporate culture and employee-related outcomes. Mufti D., Edwar R. C., Ridwan A. demonstrated that corporate culture plays a significant role in improving employee performance through the mechanisms of human resource development, emphasizing the importance of continuous learning, organizational values, and supportive working environments [10]. Similarly, Shamsudin S. and Velmurugan V. P. identified key drivers of corporate culture influencing employee productivity in the IT industry, including communication openness, teamwork orientation, and innovation support [11].

The influence of corporate culture on organizational communication and leadership processes has also been widely explored. Serly S. et al., based on a systematic literature review, highlighted the interconnection between corporate culture, leadership styles, and organizational communication in shaping organizational performance [12]. Complementary findings were presented by Khan M. et al., who empirically confirmed that positive corporate culture combined with su-

supportive leadership behavior contributes not only to improved work performance but also to employees' psychological well-being and job satisfaction [13].

Another important research direction concerns the role of corporate culture in strengthening employee engagement and organizational commitment. Nursalimah S. et al. emphasized that supportive cultural environments foster higher levels of employee engagement and organizational identification [14]. Similarly, Callefi J.S. et al. demonstrated that specific cultural attributes, such as transparency, fairness, and professional development opportunities, significantly influence employee job satisfaction and overall organizational efficiency [15].

From the perspective of strategic sustainability integration, Azam S. highlighted that organizational culture acts as a key institutional mechanism facilitating the incorporation of sustainability principles into corporate strategies and managerial decision-making processes.

From the perspective of supply chain and emerging economies, Osei M.B. and Ofori D. introduced the concept of cultural drivers of sustainability performance, emphasizing supply chain learning as a mediating mechanism [17].

Ukrainian scholarship also contributes significantly to this discourse. Bocharova N.A. et al. substantiated corporate culture as a factor of enterprise development, identifying its influence on strategic growth trajectories [18]. Fedotova I. and Bocharova N. developed methodological approaches for assessing the level of corporate culture in enterprises, enabling quantitative diagnostics [19]. Furthermore, Fedotova I. and Bocharova N. modeled corporate social responsibility as an instrument of sustainable development, linking responsibility typologies with cultural determinants [20].

Overall, the reviewed literature demonstrates three dominant research vectors:

- corporate culture as a determinant of sustainability performance;
- cultural influence on employee engagement and organizational effectiveness;
- integration of culture into strategic and governance frameworks.

Despite significant empirical progress, several research gaps remain. In particular, limited attention has been given to cross-sectoral comparative analysis, methodological standardization of corporate culture measurement, and the dynamic transformation of organizational culture under conditions of digitalization and sustainability transition. These gaps justify further research

aimed at developing integrated methodological approaches to diagnosing and managing sustainability-oriented corporate culture.

Formulation of the objectives of the article (statement of the task). The objective of the study is to develop and empirically validate a structural-functional model that conceptualizes corporate culture as a strategic determinant of sustainable development and organizational performance.

To achieve this objective, the study addresses the following tasks:

- to systematize theoretical approaches to corporate culture in the context of sustainability;
- to define and operationalize corporate culture as a multidimensional latent construct;
- to develop a model linking corporate culture with innovation capacity, risk management, ESG integration, and learning adaptability;
- to test the proposed relationships using Structural Equation Modeling (SEM);
- to assess the direct and indirect effects of corporate culture on sustainable development performance.

The study aims to substantiate the role of corporate culture as a systemic driver of long-term organizational sustainability and effectiveness.

Presentation of the main material of the study. The study applies a quantitative research design to examine the role of corporate culture as a strategic factor influencing sustainable organizational development and overall enterprise performance. Within the proposed analytical framework, corporate culture is interpreted as a multidimensional latent construct that shapes organizational outcomes through several interconnected subsystems. These subsystems include innovation capacity, risk management orientation, ESG integration, and organizational learning and adaptability, which collectively mediate the relationship between cultural characteristics and sustainable development performance.

Empirical data for the analysis were obtained through a structured survey conducted among employees and managers of motor transport enterprises operating in Kharkiv, Ukraine. The survey covered 120 respondents from eight enterprises, including representatives of both managerial and operational levels. Such a structure of the sample ensured a balanced representation of strategic and operational perspectives on organizational culture and management practices. The questionnaire contained standardized items aimed at capturing employees' perceptions of corporate values, management practices, innovation activities, and sustainability-related initiatives.

In addition to survey responses, the empirical dataset was complemented with organizational documentation, including corporate reports, sustainability statements, and corporate social responsibility records. The integration of primary survey data with archival organizational information allowed the formation of a multidimensional dataset reflecting both internal organizational processes and measurable performance indicators. This mixed data collection approach ensured a comprehensive assessment of the interaction between cultural characteristics and sustainability-oriented organizational practices.

The operationalization of the research variables is presented in Table 1. Corporate culture is measured through indicators reflecting the integration of organizational values, adherence to ethical standards, transparency of internal communication, and the intensity of organizational learning processes. Innovation capacity is assessed through indicators related to research and development activity, the implementation of innovation projects, and the intensity of knowledge-sharing practices within the enterprise. Risk management orientation reflects the presence of preventive risk management mechanisms, compliance procedures, and the effectiveness of risk anticipation and mitigation practices.

ESG integration is evaluated through indicators describing the implementation of environmental management practices, the intensity of corporate social responsibility programs, the quality of stakeholder engagement, and adherence to

governance standards. The dimension of learning and adaptability captures the extent of continuous employee training, investment in professional development, and the effectiveness of organizational change management processes. Finally, sustainable development performance is measured through a composite index combining economic, social, and environmental indicators, including productivity, competitiveness, employee well-being, corporate responsibility initiatives, resource efficiency, and environmental impact reduction. The measurement indicators of all latent constructs used in the empirical analysis are summarized in Table 1.

To empirically test the proposed conceptual model, eight research hypotheses (H1-H8) were formulated describing the relationships between corporate culture, mediating organizational subsystems, and sustainable development performance. The hypotheses were tested using Structural Equation Modeling (SEM), which enables the simultaneous estimation of complex causal relationships between latent constructs and observable indicators.

The reliability and validity of the measurement model were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability, and the average variance extracted (AVE). The goodness-of-fit of the structural model was evaluated using commonly applied indices, including the Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), and Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). In

Table 1. Measurement indicators of latent constructs

Latent Construct	Indicators	Measurement Type / Scale
Corporate Culture Orientation	Integration of organizational values; Ethical behavior adherence; Communication transparency; Organizational learning intensity	Likert-scale survey items (1-5)
Innovation Capacity	R&D intensity; Number of implemented innovation projects; Knowledge-sharing activity index	Composite index derived from survey and archival data
Risk Management Orientation	Preventive risk practices; Compliance mechanisms; Risk anticipation and mitigation effectiveness	Composite index / Likert-scale items
ESG Integration	Environmental management implementation; CSR program intensity; Stakeholder engagement quality; Governance adherence	Composite index from organizational reports and survey items
Learning and Adaptability	Continuous employee training; Professional development investment; Change management effectiveness	Likert-scale survey items (1-5) and archival data
Sustainable Development Performance	Economic performance (profitability, productivity, market competitiveness); Social performance (employee well-being, diversity, CSR activities); Environmental performance (resource efficiency, waste reduction, carbon footprint)	Composite index combining archival metrics and survey assessment

Source: authors's compilation.

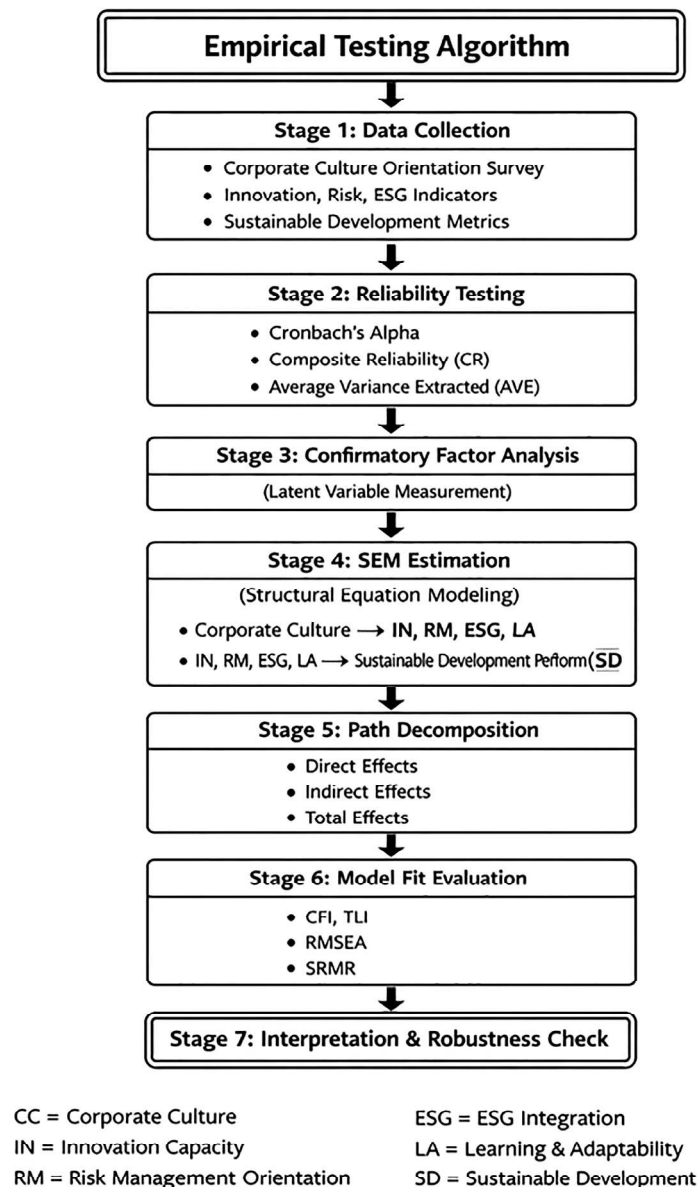


Fig. 1. Empirical testing algorithm of the model

Source: created by the authors.

addition, robustness checks were conducted to verify the stability of the estimated relationships across organizational contexts.

The overall research procedure follows a structured analytical sequence presented in Figure 1.

The process includes several stages: data collection and preprocessing, reliability assessment of measurement indicators, confirmatory factor analysis, estimation of the structural equation model, analysis of direct and indirect effects, and robustness verification of the obtained results.

Such a methodological framework ensures the transparency, reliability, and reproducibility of the empirical analysis and provides a solid basis for further interpretation of the study results.

The empirical analysis of the proposed structural-functional model of corporate culture begins with the assessment of the measurement model, ensuring reliability, convergent validity, and discriminant validity for all latent constructs (Table 1). Cronbach's alpha values exceeded 0.78 for all constructs, and composite reliability (CR) values ranged from 0.81 to 0.92, confirming internal consistency. Average Variance Extracted (AVE) values were above 0.55, supporting convergent validity, while discriminant validity was confirmed by the Fornell-Larcker criterion, as the square roots of AVE for each construct were greater than inter-construct correlations. The conceptual and structural relationships among corporate culture dimensions and their impact on

Integrated Model of Corporate Culture and Sustainable Development

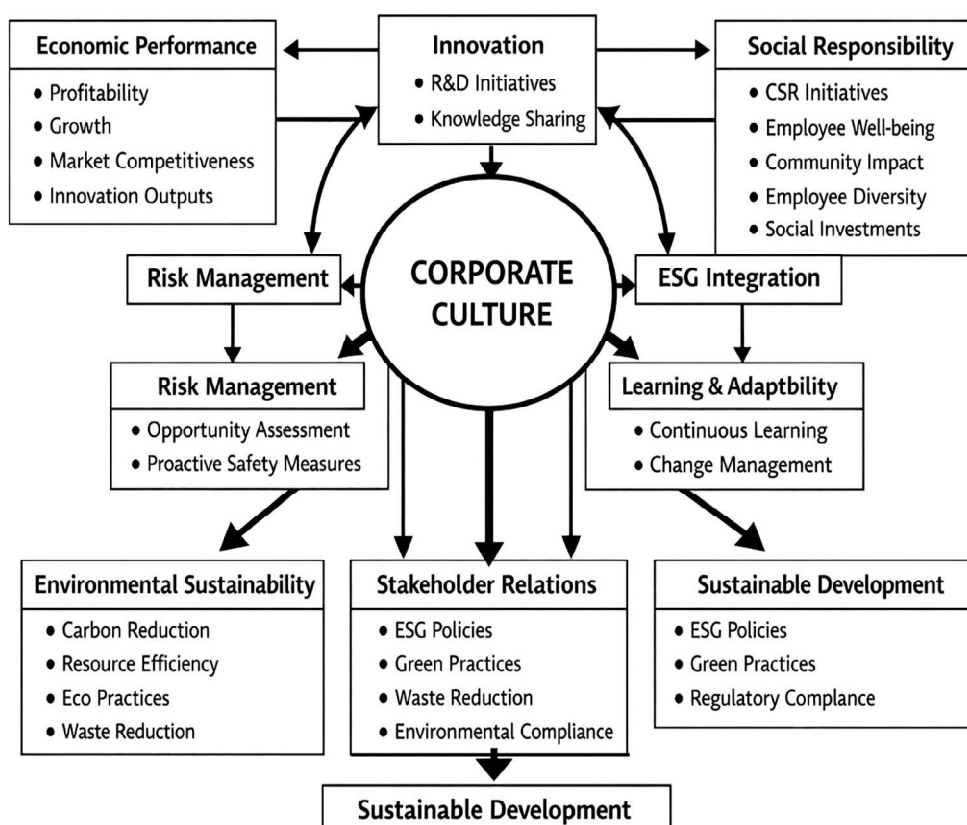


Fig. 2. Structural-functional model of corporate culture

Source: created by the authors.

sustainable organizational performance are illustrated in Figure 2.

This model demonstrates how cultural orientation shapes innovation capacity, risk management orientation, ESG integration, and learning and adaptability, which collectively drive sustainable development outcomes.

By providing a clear visual representation of causal pathways, Figure 2 reinforces the theoretical framework and contextualizes the operationalization of constructs used in the empirical analysis.

Following measurement validation, Structural Equation Modeling (SEM) was applied to test the hypothesized relationships between corporate culture, its mediating subsystems, and sustainable development performance.

The empirical testing algorithm (Figure 1) guided the sequence of analysis, including data preparation, confirmatory factor analysis (CFA), estimation of path coefficients, decomposition of direct and indirect effects, and assessment of model fit. The model demonstrated an excellent fit: CFI = 0.957, TLI = 0.948, RMSEA = 0.043, and SRMR = 0.038, indicating robust representation of the proposed causal structure.

The SEM results provide strong support for the hypothesized effects. Corporate culture significantly predicts innovation capacity ($\beta = 0.72, p < 0.001$), risk management orientation ($\beta = 0.64, p < 0.001$), ESG integration ($\beta = 0.58, p < 0.001$), and learning and adaptability ($\beta = 0.66, p < 0.001$), confirming H1-H4. In turn, these mediating subsystems positively influence sustainable development performance: innovation capacity ($\beta = 0.69, p < 0.001$), risk management orientation ($\beta = 0.55, p < 0.001$), ESG integration ($\beta = 0.52, p < 0.001$), and learning and adaptability ($\beta = 0.60, p < 0.001$), supporting H5-H8. Decomposition of effects shows that innovation capacity has the largest mediating impact (total indirect effect = 0.50), followed by learning and adaptability (0.39), risk management (0.35), and ESG integration (0.32). Direct effects of corporate culture on sustainable development performance remain significant ($\beta = 0.28, p < 0.01$), confirming the presence of both direct and indirect pathways.

These findings highlight the systemic role of corporate culture as a strategic driver of sustainability. The results indicate that a culture emphasizing shared values, ethical behavior, transparent communication, and continuous

learning strengthens organizational capacity to innovate, anticipate and manage risks, integrate ESG principles, and adapt to changing conditions. Organizations exhibiting such cultural attributes achieve superior performance across economic, social, and environmental dimensions, demonstrating the practical utility of cultural management for sustainability-oriented strategies.

The integration of the empirical algorithm in Figure 1, Table 1, and Figure 2 illustrates the operationalization and methodological rigor of the study. By linking theoretical constructs with measurable indicators and employing a reproducible SEM procedure, the research provides actionable insights for managers seeking to leverage culture as a strategic asset. The results underscore the importance of embedding sustainability-oriented norms and adaptive capabilities into organizational culture, ensuring long-term resilience, stakeholder alignment, and competitive advantage.

In conclusion, the study confirms that corporate culture functions as a multidimensional, systemic mechanism that drives sustainable development through its influence on key organizational subsystems. The empirical evidence supports both theoretical frameworks linking culture and performance (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2012; Lozano, 2015) and practical approaches for integrating cultural management with sustainability strategies. These findings have implications for policy, organizational design, and leadership development, reinforcing the critical role of corporate culture in achieving long-term organizational sustainability and performance.

CONCLUSION

This study empirically examined the role of corporate culture as a strategic determinant of sustainable organizational development and performance. By integrating theoretical frameworks and operationalizing key constructs through measurable indicators and structured empirical procedures, the analysis confirmed that corporate culture significantly influences innovation capacity, risk management orientation, ESG integration, and learning and adaptability. These mediating subsystems, in turn, positively impact sustainable development performance, demonstrating both direct and indirect pathways.

The structural-functional model illustrates the systemic nature of corporate culture, emphasizing

shared values, ethical behavior, transparent communication, and continuous learning as drivers of organizational effectiveness and resilience. The empirical results highlight the primacy of innovation capacity and learning adaptability as the strongest mediating factors, underscoring the importance of fostering a culture that supports knowledge creation, risk anticipation, and adaptive responses to environmental and socio-economic challenges.

Overall, the findings reinforce the theoretical proposition that corporate culture functions as a multidimensional mechanism for strategic sustainability management. For practitioners, the study provides actionable guidance on leveraging culture as a competitive advantage: embedding ethical norms, promoting employee engagement, and aligning organizational processes with ESG objectives.

Future research should explore cross-sectoral comparisons, longitudinal effects of cultural transformation, and the impact of digitalization on culture-driven sustainability. By providing a rigorous, reproducible methodology and empirical evidence, this study contributes to both theory and practice, offering a framework for organizations seeking to integrate corporate culture with sustainable development strategies.

Литература:

1. Linnenluecke M. K., Griffiths A. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, No. 4. P. 357—366. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
2. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2012. Vol. 17950. P. 2835—2857. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011>
3. Lozano R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2015. Vol. 22, No. 1. P. 32—44. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
4. Dasgupta M., Banker D. V. Integrating organization culture with corporate sustainability strategy: a review. *Proceedings of ICRBS*. 2015. P. 4—6. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.-4383.1125>
5. Alemu B. A. Cultivating a culture of sustainability: the role of organizational values and leadership in driving sustainable practices. *Business Ethics and Leadership*. 2025. Vol. 9, No. 1. P. 79—94. DOI: [https://doi.org/10.61093/bel.9\(1\).79-94.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(1).79-94.2025)

6. Sarwar Z., Song Z. H., Ali S. T., Khan M. A., Ali F. How organizational rationale drives sustainable performance: the roles of green culture and environmental regulations. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2025. P. 1—28. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2024-0539>

7. Filipova M., Gardan I. P., Bondrea A., Gardan D. Relationship between organizational culture and corporate sustainability. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*. 2024. Vol. 24, No. 1. P. 19—40.

8. Nandan S., Jyoti. Organizational culture dimensions as drivers of employee engagement for business sustainability: towards a conceptual framework. *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*. Singapore: Springer, 2020. P. 109—132. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_7

9. Christopher O. A., Edwinah A. Organizational culture and corporate performance: a review. *Global Academic Journal of Economics and Business*. 2022. Vol. 4, No. 5. P. 152—162. DOI: <https://doi.org/10.36348/gajeb.2022.v04i05.001>

10. Mufti D., Edwar R. C., Ridwan A. The role of organizational culture in improving employee performance through human resource development. *Journal of Islamic Economics and Finance*. 2025. Vol. 7, No. 4. P. 2644—2651. DOI: <https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i4.8115>

11. Shamsudin S., Velmurugan V. P. A study on the drivers of corporate culture impacting employee performance in IT industry. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, No. 2. Article e01023. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1023>

12. Serly S. et al. Organizational culture, leadership style, and organizational communication on organizational performance: a systematic literature review. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. 2025. Vol. 6, No. 5. P. 4597—4609. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i5.5476>

13. Khan M. A. et al. To explore the impact of corporate culture and leadership behaviour on work performance, mental health and job satisfaction of employees: an empirical study. *Journal of Infrastructure Policy and Development*. 2024. Vol. 8, No. 11. P. 28. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.6417>

14. Nursalimah S. et al. Organizational culture as a driver of employee engagement: a systematic review. *Economic and Business Horizon*. 2025. Vol. 4, No. 3. P. 479—488. DOI: <https://doi.org/10.54518/ebh.4.3.2025.692>

15. Callefi J. S. et al. Organizational culture and job satisfaction: identifying key drivers through efficiency analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2025. Vol. 36, No. 11—12. P. 1—20. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.-2025.2533180>

16. Azam S. Integrating sustainability into corporate strategy: a qualitative exploration of organizational practices and performance outcomes. *Journal of Multidisciplinary Research Advancements*. 2025. Vol. 3, No. 2. P. 93—102. DOI: <https://doi.org/10.3126/jomra.v3i2.90592>

17. Osei M. B., Ofori D. Cultural drivers of sustainability performance in emerging economies: understanding the effect of supply chain learning. *Journal of Business Logistics*. 2025. Vol. 46, No. 4. Article e70036. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.70036>

18. Bocharova N., Chevychelova O., Samoilo-va V., Rachwal-Mueller A. Corporate culture as a factor of enterprise development. *Zeszyty Naukowe*. 2024. No. 20. P. 15—33. DOI: <https://doi.org/10.60154/ZeszytyNaukoweWSEI.2024.-20.1.01>

19. Fedotova I., Bocharova N. Assessment methods for corporate culture level in enterprises. *Regional Formation and Development Studies*. 2025. No. 2 (46). P. 31—48. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v46i2.2726>

20. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструмент сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 89—121. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.122>

References:

1. Linnenluecke, M. K., and Griffiths, A. (2010). "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of World Business*, vol. 45(4), pp. 357—366. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

2. Eccles, R. G., Ioannou, I., and Serafeim, G. (2012). "The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance", *National Bureau of Economic Research working paper series*, Vol. 17950, No. 1, pp. 2835—2857. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011>

3. Lozano, R. (2015). "A holistic perspective on corporate sustainability drivers", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22(1), pp. 32—44. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1325>

4. Dasgupta, M., and Banker, D. V. (2015). "Integrating organization culture with corporate sustainability strategy: a review", *Proceedings of ICRBS*, pp. 4—6. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4383.1125>
5. Alemu, B. A. (2025). "Cultivating a culture of sustainability: the role of organizational values and leadership in driving sustainable practices", *Business Ethics and Leadership*, vol. 9 (1), pp. 79—94. [https://doi.org/10.61093/bel.-9\(1\).79-94.2025](https://doi.org/10.61093/bel.-9(1).79-94.2025)
6. Sarwar, Z., Song, Z. H., Ali, S. T., Khan, M. A., and Ali, F. (2025). "How organizational rationale drives sustainable performance: the roles of green culture and environmental regulations", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, pp. 1—28. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2024-0539>
7. Filipova, M., Gardan, I. P., Bondrea, A., and Gardan, D. (2024). "Relationship between organizational culture and corporate sustainability", *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, vol. 24 (1), pp. 19—40.
8. Nandan, S., and Jyoti. (2020). "Organizational culture dimensions as drivers of employee engagement for business sustainability: towards a conceptual framework", *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*, pp. 109—132, Springer Singapore, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_7
9. Christopher, O. A., and Edwinah, A. (2022). "Organizational culture and corporate performance: a review", *Glob Acad J Econ Buss*, vol. 4(5), pp. 152—162. DOI: <https://doi.org/10.36348/gajeb.2022.v04i05.001>
10. Mufti, D., Edwar, R. C., and Ridwan, A. (2025, October). "The role of organizational culture in improving employee performance through human resource development", *Journal of Islamic Economics and Finance*, vol. 7 (4), pp. 2644—2651. <https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i4.8115>
11. Shamsudin, S., and Velmurugan, V. P. (2023, February). "A study on the drivers of corporate culture impacting employee performance in IT industry", *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8(2), e01023. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1023>
12. Serly, S., Viasco, D. C., Aritonang, J. D., Aseanty, D., and Sarfilianty, A. (2025, October). "Organizational culture, leadership style, and organizational communication on organizational performance: A systematic literature review". *Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting*, vol. 6 (5), pp. 4597—4609. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i5.5476>
13. Khan, M. A., Husain, S., Ali, M. A., Helmi, M., and Minhaj, S.M. (2024). "To explore the impact of corporate culture and leadership behaviour on work performance, mental health and job satisfaction of employees: An empirical study", *Journal of Infrastructure Policy and Development*, vol. 8 (11), 28. <https://doi.org/10.24294/jipd.-v8i11.6417>
14. Nursalimah, S., Rachman, G. I. K., Andriyani, A., and Darmastuti, I. (2025, June). "Organizational culture as a driver of employee engagement: A systematic review", *Economic and Business Horizon*, vol. 4 (3), pp. 479—488. <https://doi.org/10.54518/ebh.4.3.2025.692>
15. Callefi, J. S., Duarte, D. A., Alves Junior, P. N., and Melo, I. C. (2025, July). "Organizational culture and job satisfaction: Identifying key drivers through efficiency analysis", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 36 (11—12), pp. 1—20. <https://doi.org/10.1080/14783363.-2025.2533180>
16. Azam, S. (2025). "Integrating sustainability into corporate strategy: A qualitative exploration of organizational practices and performance outcomes", *Journal of Multidisciplinary Research Advancements*, vol. 3 (2), pp. 93—102. <https://doi.org/10.3126/jomra.v3i2.90592>
17. Osei, M. B., and Ofori, D. (2025). "Cultural drivers of sustainability performance in emerging economies: Understanding the effect of supply chain learning", *Journal of Business Logistics*, vol. 46 (4), e70036. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.70036>
18. Bocharova, N., Chevychelova, O., Samoilova, V., and Rachwal-Mueller, A. (2024). "Corporate culture as a factor of enterprise development", *Zeszyty Naukowe*, vol. 20, pp. 15—33. DOI: <https://doi.org/10.60154/ZeszytyNaukowe-WSEI.2024.20.1.01>
19. Fedotova, I., and Bocharova, N. (2025). "Assessment methods for corporate culture level in enterprises", *Regional Formation and Development Studies*, vol. (2/46), pp. 31—48. DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v46i2.2726>
20. Fedotova, I. V., and Bocharova, N. A. (2025). "Modeling corporate social responsibility as an instrument of sustainable development: Justification of responsibility types for enterprises", *Economics of Transport Complex*, vol. 45, pp. 89—121. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.122>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеcеновано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 657.3

В. В. Овчарук,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1035-859X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.259

ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА

V. Ovcharuk,
Postgraduate student, National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

TASKS AND FUNCTIONS OF ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF POULTRY FARMING ENTERPRISES

У статті детально розглядається роль бухгалтерського обліку на підприємствах птахівництва як ключового інструменту управління, контролю, планування та оцінки ефективності виробничої діяльності. Проаналізовано специфічні особливості галузі, зокрема наявність біологічних активів, високу інтенсивність виробництва, короткі виробничі цикли, замкнений технологічний цикл та особливості технологічного процесу, що визначає необхідність спеціалізованого підходу до обліку. Узагальнено класичні та сучасні функції бухгалтерського обліку, розглянуто їх внутрішню та зовнішню спрямованість, а також інтеграцію в стратегічне та оперативне управління підприємством галузі птахівництва. Показано, що ефективне застосування обліку дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність, прогнозувати фінансові та виробничі результати, мінімізувати ризики та забезпечити комплексну інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень у галузі птахівництва.

The article comprehensively examines the role of accounting in poultry farming enterprises as a key tool for management, control, planning, evaluation of production efficiency, and provision of information support for management decision-making. It analyzes the specifics of the industry, in particular the presence of biological assets, high production intensity, short production cycles, a closed technological cycle, high mechanization and automation of processes, close ties with the grain market, as well as the peculiarities of the technological process that determine the need for a specialized approach to the organization of accounting. It is emphasized that the development and improvement of the accounting system at poultry farming enterprises is a necessary condition for increasing financial stability, management efficiency, long-term sustainability, and competitiveness of enterprises in domestic and foreign markets. The classical and modern functions of accounting are summarized, their internal and external orientation, integration into the strategic and operational management of poultry enterprises, as well as their impact on planning, forecasting, and evaluating the efficiency of production units are considered. Particular attention is paid to the informational, control, analytical, managerial, planning, forecasting, assessment, protective, communication, scientific and cognitive, and social functions of accounting, which form a comprehensive information and analytical system for supporting management decisions. It is shown that effective organization of accounting allows optimizing the use of resources, increasing productivity and profitability of production, forecasting financial and production results, minimizing economic and technological risks, ensuring transparency of economic processes, and improving control over the use of material and financial resources. In addition, the importance of accounting for the

formation of the development strategy of poultry enterprises, making informed management decisions, increasing competitiveness in domestic and foreign markets, stimulating the effective work of personnel, and ensuring the social responsibility of enterprises is emphasized, which confirms its multifunctional and comprehensive role in the modern industry management system.

Ключові слова: завдання, функції, бухгалтерський облік, управління підприємством галузь птахівництва.

Key words: tasks, functions, accounting, enterprise management poultry farming industry.

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

Галузь птахівництва посідає важливе місце в структурі аграрного сектору України, виступаючи однією з найбільш динамічних та технологічно розвинених складових тваринництва. У загальній галузевій структурі агропромислового комплексу птахівництво відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та стабілізації внутрішнього ринку продовольства. Виробництво продукції птахівництва характеризується високим рівнем інтенсивності, швидким оборотом капіталу, значною концентрацією виробництва та активним впровадженням сучасних технологій, що відрізняє його від інших підгалузей тваринництва.

У структурі виробництва продукції тваринництва частка птахівництва протягом останніх років демонструє стабільну тенденцію до зростання. Особливо вагомим є виробництво м'яса птиці та яєць, які належать до основних видів білкової продукції, що споживається населенням. Птахівництво вирізняється відносно коротким виробничим циклом, високою продуктивністю та можливістю швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, що робить цю галузь однією з найбільш конкурентоспроможних у межах аграрного сектору.

Водночас сучасний розвиток птахівництва характеризується високим рівнем концентрації виробництва, що зумовлює формування потужних агропромислових компаній та вертикально інтегрованих структур, які поєднують у межах єдиного виробничого циклу вирощування птиці, виробництво кормів, переробку продукції та її реалізацію на внутрішньому і

зовнішньому ринках. Така організація виробництва потребує ефективної системи управління, важливим елементом якої є бухгалтерський облік.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств, зокрема підприємств галузі птахівництва, бухгалтерський облік виступає не лише інструментом фіксації господарських операцій, а й важливою інформаційною системою управління. Він забезпечує формування достовірної, повної та своєчасної інформації про стан активів, зобов'язань, витрат і результатів діяльності підприємства, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання завдань і функцій бухгалтерського обліку відображені в працях таких науковців, як: Білоусько В., Беленкова М. [2], Гуцайлюк З., Мачуга Р. [3], Ждан В., Хаустова Є. [4], Жук В. [5], Проданчук М. [7], Пушкар М. [9], Сопко В. [10], Сук П. [11], Хомин П. [12] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в узагальненні завдань і функцій бухгалтерського обліку в системі управління підприємствами галузі птахівництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Птахівництво як складова сільськогосподарського виробництва займає вагомe місце у національній та світовій системі аграрної економіки. На початку 2000-х років в Україні га-

лузь пережила суттєві трансформаційні процеси, пов'язані з активним залученням інвестиційних ресурсів. Завдяки цьому відбулося швидке зростання обсягів виробництва м'яса птиці та яєць. Така динаміка розвитку сприяла зміцненню продовольчої безпеки держави та підтвердила результативність інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрного сектору економіки [1].

Особливості технологічного процесу виробництва продукції птахівництва, наявність біологічних активів, специфіка формування витрат та значний рівень виробничої спеціалізації зумовлюють необхідність адаптації системи бухгалтерського обліку до галузевих умов функціонування підприємств. У цьому контексті бухгалтерський облік набуває важливого значення як інструмент інформаційного забезпечення управління виробничими процесами, контролю використання ресурсів та оцінки економічної ефективності діяльності підприємств птахівництва.

Саме тому визначення завдань і функцій бухгалтерського обліку в системі управління підприємствами галузі птахівництва є важливою науковою та практичною проблемою, вирішення якої сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств, оптимізації витрат виробництва та формуванню конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Бухгалтерський облік на підприємствах виконує ключову роль у забезпеченні управління, контролю та ефективного використання ресурсів. Основні завдання обліку можна сформулювати таким чином (Рис. 1).

Аналіз завдань бухгалтерського обліку демонструє, що він виконує багатфункціональну роль у забезпеченні ефективного управління підприємствами птахівництва. Облік є не лише засобом фіксації фінансово-господарських операцій, але й інструментом підтримки прийняття управлінських рішень, контролю використання ресурсів, оцінки ефективності виробничих підроз-

ділів та планування розвитку підприємства. Завдання обліку охоплюють як класичні функції, фіксацію та систематизацію операцій, контроль за дотриманням нормативів, оцінку майна, так і сучасні управлінські аспекти: інформаційну підтримку керівництва, планування і прогнозування фінансових та виробничих результатів, правовий захист діяльності, а також мотивацію та соціальний розвиток персоналу.

Таким чином, бухгалтерський облік інтегрується у всі ключові управлінські процеси підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, мінімізацію ризиків і підвищення продуктивності. Його комплексне виконання створює основу для прийняття обґрунтованих рішень, стратегічного планування та підвищення загальної ефективності діяльності в галузі птахівництва.

Розглядаючи галузь птахівництва необхідно врахувати її специфічні риси, що відрізня-

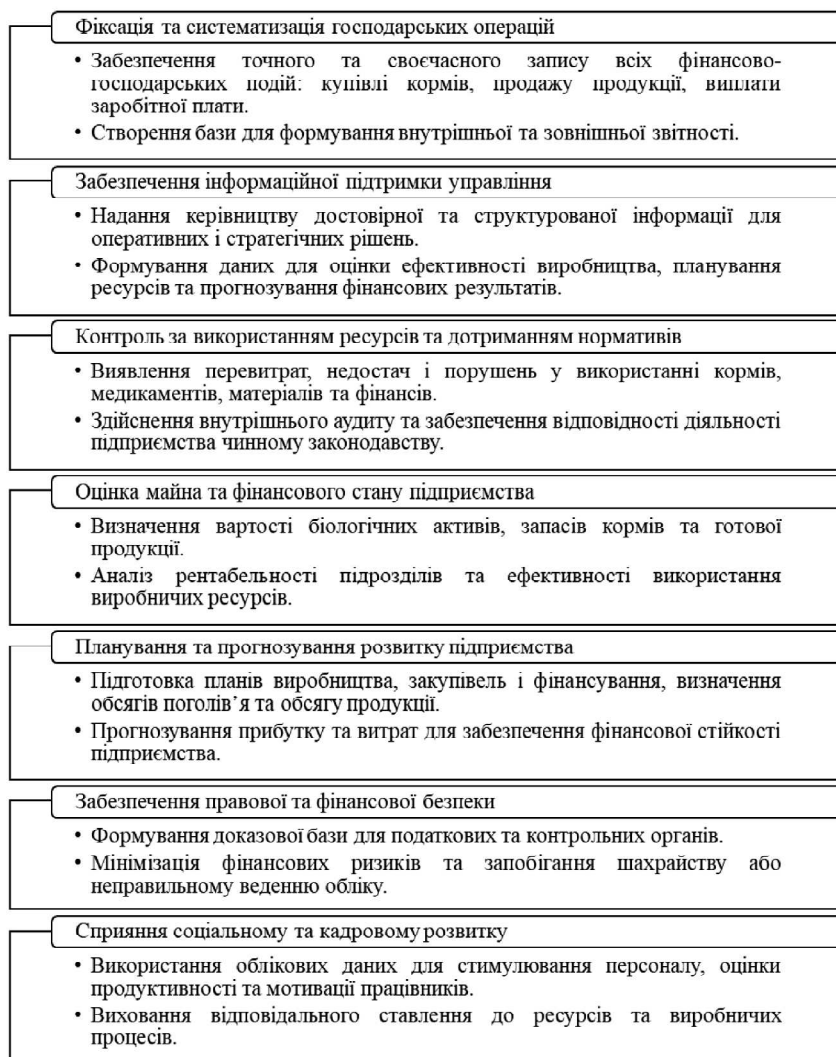


Рис. 1. Завдання бухгалтерського обліку

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором.

ють його від інших галузей тваринництва. До основних особливостей належать:

— відсутність сезонності виробництва, оскільки процес виготовлення та реалізації продукції здійснюється рівномірно протягом усього року;

— стабільний попит на продукцію, який практично не залежить від економічної ситуації в державі, адже м'ясо птиці та яйця належать до товарів першої необхідності;

— наявність як прямого, так і похідного попиту, оскільки продукція птахівництва реалізується як у вигляді готових товарів для споживання, так і як сировина для подальшої переробки;

— висока гнучкість у регулюванні масштабів виробництва порівняно з іншими напрямками тваринництва, що зумовлено меншою залежністю обсягів поголів'я від площі та якості земельних ресурсів;

— замкнений технологічний цикл виробництва, що передбачає спеціалізацію на виготовленні кінцевої продукції, значний рівень механізації та автоматизації процесів, а також використання частини виробленої продукції у наступних виробничих циклах. Основними виробниками є спеціалізовані підприємства — птахофабрики, де виробничий процес охоплює кілька етапів: від інкубації яєць до відгодівлі птиці;

— тісний зв'язок із зерновим ринком, оскільки основу раціону птиці становлять комбікорми, що формуються як із власних, так і з придбаних кормових ресурсів;

— поєднання біологічних і економічних процесів виробництва, водночас виробничий процес значною мірою не залежить від погодних умов [8].

У науковій літературі відсутнє єдине трактування повного спектру функцій, що обумовлено різним акцентом авторів на практичному використанні обліку, специфікою підприємств та рівнем розвитку систем управління. Так, одні дослідники зосереджуються на інформаційній та контрольній функціях, інші розширюють концепцію бухгалтерського обліку, включаючи функції аналітичну, управлінську, оцінну, планову, прогностичну та науково-пізнавальну, що свідчить про сучасну тенденцію трансформації обліку у комплексну інформаційно-

Таблиця 1. Функції бухгалтерського обліку в трактуванні різних авторів

	Інформаційна	Комунікаційна	Контрольна	Аналітична	Управлінська	Оцінчна	Захисна	Слідоутворювальна	Зворотного зв'язку	Доказова	Планова	Науково-пізнавальна	Прогностична	Виховна
Жук В. [5]														
Пушкар М. [9]	+		+	+										
Сук П. [11]	+		+		+									
Гуцайлюк З., Мачуга Р. [3]	+		+			+								
Ждан В., Хаустова Є. [4]	+		+	+	+	+	+	+	+					
Хомин П. [12]	+		+	+						+				
Проданчук М. [7]	+	+	+	+		+					+	+	+	
Сопко В. [10]	+		+	+		+								
Білоусько В., Беленкова М. [2]	+		+		+									+

аналітичну систему підтримки управлінських рішень (Табл. 1).

Отже, усі автори одностайно виділяють інформаційну функцію як ключову складову бухгалтерського обліку. Досить часто зустрічаються також контрольна та аналітична функції, що відображає класичну роль бухгалтерії у фіксації та перевірці господарських операцій. Функції управлінська, оцінна, планова та прогностична зустрічаються у працях сучасних дослідників і свідчать про інтеграцію бухгалтерського обліку в процеси стратегічного управління підприємством. Менш поширені функції, такі як комунікаційна, доказова, слідоутворювальна, зворотного зв'язку, виховна та науково-пізнавальна, свідчать про тенденцію до розширення інформаційного поля обліку та підкреслюють його роль як системи, що забезпечує не лише управлінську підтримку, але й контроль, доказову базу та аналітичне забезпечення прийняття рішень. Таким чином, бухгалтерський облік у сучасних умовах виступає багатофункціональною системою, що поєднує класичні та розширені функції для забезпечення ефективного управління підприємством.

Деякі автори функції бухгалтерського обліку умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції проявляються через виконання конкретних облікових прийомів; їхня якісна реалізація є важливим, але здебільшого технічним аспектом професійної діяльності бухгалтера. Ці функції формуються під впливом внутрішніх причин становлення та розвитку обліку. Зовнішні функції безпосередньо пов'язані з об'єктами обліку через механізми управління, що ґрунтуються на економіч-

них потребах та інтересах, а також на динамічних економічних і правових відносинах. До зовнішніх функцій бухгалтерського обліку належать: науково-пізнавальна, контрольна, інформаційна, мотиваційна, регульовальна, функція правового захисту суб'єктів господарювання та прогностична [1].

На відміну від підходів інших науковців, Н. М. Малюга пропонує виокремлювати два рівні функцій бухгалтерського обліку залежно від їхньої пріоритетності у забезпеченні управлінських потреб [6]. До першого рівня вона відносить класичні функції обліку, тоді як другий рівень охоплює регульовальну, правозахисну, мотивувальну, прогностичну та соціальну функції. Особливу увагу дослідниця приділяє саме соціальній функції, що свідчить про її належність до групи науковців, які розглядають бухгалтерський облік як соціально орієнтований вид професійної діяльності. У такому трактуванні облік покликаний сприяти захисту суспільства від проявів опортуністичної поведінки з боку осіб і організацій, результати діяльності яких відображаються у бухгалтерській інформації [5].

У досліджуваній галузі відзначаються високий рівень інтенсивності виробництва, короткі виробничі цикли, значна концентрація ресурсів та наявність біологічних активів, що швидко змінюються. Такі особливості визначають, що класичні функції обліку — інформаційна, контрольна та аналітична — набувають спеціалізованого змісту, а для управлінських рішень стають критично важливими додаткові функції, такі як планова, прогностична та оціночна. Саме тому доцільним є систематизувати функції бухгалтерського обліку з урахуванням специфіки галузі птахівництва, виділивши класичні та сучасні функції, що враховують особливості виробничого циклу, біологічних активів та високої динаміки господарських процесів (Табл. 2).

Функції бухгалтерського обліку на підприємствах птахівництва поєднують класичні завдання фіксації та контролю з розширеними управлінськими, оцінними та прогностичними функціями, що відображає сучасну тенденцію інтеграції обліку у систему оперативного та стратегічного управління. Особливості галузі роблять критично важливими оперативність, достовірність та аналітичну глибину бухгалтерської інформації. Реалізація цих функцій дозволяє підприємствам птахівництва оптимізувати виробництво, ефективно розподіляти ресурси, прогнозувати фінансові результати та мінімізувати ризики.

Таблиця 2. Класичні та сучасні функції бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей птахівництва

Функція	Класичне трактування	Сучасне трактування	Приклад застосування на підприємствах птахівництва
Інформаційна	Фіксація господарських операцій	Формування комплексної інформації для управління та контролю	Ведення обліку кількості птиці, яєць, кормів; формування внутрішньої звітності для керівництва
Контрольна	Перевірка правильності обліку	Оцінка ефективності використання ресурсів, запобігання помилкам та зловживанням	Контроль витрат кормів, медикаментів та електроенергії; перевірка фактичного поголів'я птиці
Аналітична	Формування бухгалтерської звітності	Поглиблений аналіз фінансових та виробничих показників	Аналіз собівартості м'яса та яєць, оцінка ефективності окремих відділів і технологічних ліній
Управлінська	—	Підтримка прийняття оперативних і стратегічних рішень	Планування обсягів виробництва, розподіл ресурсів між підрозділами, управління запасами кормів
Планова	—	Створення фінансових та виробничих планів	Формування плану закупівлі кормів та медикаментів на рік, планування обсягів виробництва
Прогностична	—	Прогнозування фінансових результатів і виробничих показників	Прогноз прибутку від продажу продукції, прогноз поголів'я птиці та обсягів яєць
Оціночна	—	Оцінка вартості активів, запасів та виробничих процесів	Оцінка біологічних активів, вартість запасів кормів та готової продукції
Захисна	—	Мінімізація фінансових і виробничих ризиків	Виявлення фінансових порушень, контроль за витратами, внутрішній аудит процесів
Комунікаційна / Зворотного зв'язку	—	Забезпечення обміну інформацією між підрозділами та керівництвом	Звітність про виробничі показники між відділами, координація з менеджментом і постачальниками
Науково-пізнавальна / Прогностично-аналітична	—	Використання даних для досліджень та вдосконалення виробництва	Вивчення ефективності нових технологій вирощування птиці, оцінка ринкових трендів
Виховна / Соціальна	—	Формування професійної культури та дисципліни персоналу	Стимулювання працівників через бонуси, контроль за дотриманням правил гігієни та обліку, підвищення відповідальності

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором.

Після визначення класичних та сучасних функцій бухгалтерського обліку на підприємствах птахівництва доцільно розглянути їх диференціацію за контекстом використання. У науковій літературі функції обліку часто поділяють на внутрішні та зовнішні, що відображає різні напрями їх застосування та інформаційної цінності. Внутрішні функції реалізуються безпосередньо в межах підприємства через конкретні облікові процедури і орієнтовані на управлінські та виробничі потреби. Вони забезпечують оперативний контроль, планування ресурсів та мотивацію персоналу. Зовнішні функції пов'язані з комунікацією підприємства з іншими економічними та правовими суб'єктами — державними органами, інвесторами, контрагентами та ринком загалом. Вони формують зовнішню звітність, дозволяють проводити оцінку ефективності та здійснювати науково-пізнавальні дослідження. Враховуючи означене, Табл. 3 демонструє, як функції бухгалтерського обліку реалізуються у внутрішньому та зовнішньому контексті для підприємств птахівництва.

Більшість функцій бухгалтерського обліку виконуються як у внутрішньому, так і у зовнішньому контексті. Так, інформаційна та контрольна функції є універсальними, вони забезпечують оперативне управління підприємством та формують достовірну звітність для зовнішніх користувачів. Функції, орієнтовані на внутрішнє управління, такі як планова, прогностична та соціальна, дозволяють підприємствам ефективно планувати ресурси, прогнозувати виробничі результати та формувати корпоративну культуру персоналу. Зовнішні функції, зокрема науково-пізнавальна та оцінна, спрямовані на взаємодію підприємства з ринком і державними органами, а також на підвищення

прозорості та ефективності виробничих процесів.

Отже, поділ функцій на внутрішні та зовнішні підкреслює їх комплексний характер та багаторівневу роль бухгалтерського обліку в управлінні підприємствами птахівництва, поєднуючи контроль, планування, аналітику та підтримку стратегічних рішень.

Функції бухгалтерського обліку не існують ізольовано; вони інтегровані в загальну систему управління підприємством і безпосередньо впливають на прийняття оперативних і стратегічних рішень. Кожна функція виконує специфічну роль, а їх поєднання забезпечує комплексне управлінське та аналітичне забезпечення діяльності підприємства птахівництва.

Наприклад, інформаційна функція є основою для управлінської та аналітичної діяльності, оскільки забезпечує керівництво достовірними даними про наявність і рух біологічних активів, обсяги виробництва, запаси кормів та готової продукції. На її основі формуються внутрішні звіти, що слугують базою для прийняття оперативних рішень та аналізу ефективності окремих виробничих ліній. Контрольна функція дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, запобігти перевитратам та порушенням у виробничих процесах. Вона реалізується через внутрішній аудит, порівняння планових і фактичних показників, контроль за використанням кормів, медикаментів та робочої сили, що є критично важливим для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Прогностична та планова функції забезпечують стратегічне планування та прогнозування фінансових і виробничих результатів. На їх основі формуються плани закупівлі кормів і медикаментів, визначаються обсяги вирощування птиці та прогнозуються прибутки від реалі-

Таблиця 3. Внутрішні та зовнішні функції бухгалтерського обліку в контексті галузі птахівництва

Функції	Внутрішні	Зовнішні	Приклад для підприємств птахівництва
Інформаційна	+	+	Формування звітності для керівництва і податкової
Контрольна	+	+	Внутрішній аудит виробництва та фінансів
Планова	+	—	Складання плану закупівлі кормів
Прогностична	+	+	Прогноз обсягів виробництва яєць та м'яса
Оціночна	+	+	Оцінка ефективності виробничих ліній
Науково-пізнавальна	—	+	Дослідження ринку птиці для експорту
Соціальна/Виховна	+	—	Виховання відповідального ставлення працівників

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором.

Таблиця 4. Функції обліку та їх вплив на управлінські процеси

Функція обліку	Управлінський процес	Конкретні дії на підприємстві птахівництва	Показники ефективності / KPI
Інформаційна	Прийняття оперативних рішень	Облік кількості птиці, кормів, яєць; формування внутрішньої звітності	Точність даних, термін подання звітів
Контрольна	Внутрішній аудит та контроль витрат	Контроль фактичного використання кормів, медикаментів; перевірка виконання плану	% відхилень план/факт, кількість порушень
Аналітична	Оцінка ефективності виробництва	Аналіз собівартості продукції, ефективності технологічних ліній	Собівартість 1 кг м'яса/одиноці продукції, ROI підрозділів
Планова	Планування виробництва	Формування плану закупівлі кормів, визначення обсягів вирощування птиці	Виконання плану закупівель, точність плану поголів'я
Прогностична	Прогнозування фінансових результатів	Прогноз прибутку від продажу продукції та обсягів яєць	Відхилення факту від прогнозу, % точності прогнозу
Оціночна	Оцінка активів та ресурсів	Вартість біологічних активів, запасів кормів	Балансова вартість активів, рентабельність підрозділів
Захисна	Мінімізація ризиків	Виявлення шахрайства, внутрішній аудит, контроль фінансових потоків	Кількість усунених порушень, рівень ризиків
Соціальна / Виховна	Мотивація та управління персоналом	Стимулювання працівників через бонуси, контроль дотримання правил	Показники дисципліни, рівень мотивації персоналу

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором.

зації продукції. Реалізація цих функцій дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та економічних умов.

Таким чином, взаємодія всіх функцій бухгалтерського обліку формує комплексну інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує ефективне управління, контроль, оцінку та прогнозування виробничо-фінансових процесів на підприємствах галузі птахівництва. Їх інтегроване застосування дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства (Табл. 4).

Отже, взаємодія всіх функцій бухгалтерського обліку формує інтегровану систему підтримки управління, яка забезпечує планування, контроль, оцінку, прогнозування і мотивацію персоналу, підвищуючи ефективність підприємств галузі птахівництва.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз наукових підходів до визначення функцій бухгалтерського обліку показав, що поряд із традиційними функціями, інформаційною, контрольною та аналітичною, сучасна система обліку дедалі більше інтегрується у процеси стратегічного та оперативного уп-

равління. Це зумовлює розширення функціонального призначення обліку за рахунок управлінської, планової, прогностичної, оціночної, соціальної та захисної функцій. Їх поєднання формує цілісну інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує ефективний контроль за використанням ресурсів, підтримку управлінських рішень, прогнозування результатів діяльності та мінімізацію економічних ризиків.

Отже, бухгалтерський облік у галузі птахівництва слід розглядати як інтегровану систему управлінського забезпечення, що поєднує облікові, аналітичні та контрольні механізми. Його ефективне функціонування створює інформаційну основу для підвищення результативності виробництва, оптимізації витрат, забезпечення прозорості господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємств птахівничої галузі.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з удосконаленням обліку біологічних активів, впровадженням цифрових систем, розвитком аналітичних і прогностичних моделей, адаптацією галузевих стандартів, а також дослідженням соціальної та екологічної складових для підвищення ефективності управління підприємствами.

Література:

1. Базиволяк С. М., Прокопенко Н. П., Мельник В. В. Функціонування птахівництва за воєнного стану в Україні. Сучасне птахівництво. 2023. № 3—4 (244—245). С. 6—15.
2. Білоусько В. С., Беленкова М. І. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посіб. К.: Алерта, 2010. 402 с.
3. Гуцайлюк З. В., Мачуга Р. І. Інформаційна система бухгалтерського обліку в управлінні промисловим підприємством: рівні формування та напрямки використання. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3. С. 70—74.
4. Ждан В. І., Хаустова Є. Б., Колос І. В., Бондаренко О. С. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Жук В. М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 71—76.
6. Малюга Н. М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в Україні: теоретико-методологічні основи: наук. доп. за дисертацією на здобуття наукового ступеня доктора екон. наук: спеціальність 08.06.04 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит". Житомир: ЖДТУ, 2006. 84 с.
7. Проданчук М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку в управлінні бізнесом. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 3. С. 111—125.
8. Прокопишин О. С. Стратегічні напрями розвитку птахівництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 5 (22). С. 131—135.
9. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): монографія. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 424 с.
10. Сопко В. В. Бухгалтерський облік: навч. посіб. 3-тє вид. перероб і доп. К.: КНЕУ, 2000. 578 с.
11. Сук П. Л. Облік виробництва і реалізації продукції в сільськогосподарських підприємствах: методологія і практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". Тернопіль, 2009. 45 с.
12. Хомин П. Я. Неекономічність обліку і контролю — домінанта часу?! Вісник Національного університету "Львівська Політехніка". 2012. № 721. С. 245—249.

References:

1. Bazivolyak, S. M., Prokopenko, N. P. and Melnyk, V. V. (2023), "The functioning of poultry farming during martial law in Ukraine", *Suchasne ptakhivnytstvo*, vol. 3—4 (244—245), pp. 6—15.
2. Bilousko, V. S. and Belenkova, M. I. (2010), *Teoriia bukhghalters'koho obliku* [Theory of Accounting], Alert, Kyiv, Ukraine.
3. Gutsayluk, Z. V. and Machuga, R. I. (2010) "Information system of accounting in industrial enterprise management: levels of formation and directions of use", *Visnyk ZhDTU*, vol. 3, pp. 70—74.
4. Zhdan, V. I., Khaustova, E. B., Kolos, I. V. and Bondarenko, O. S. (2006), *Teoriia bukhghalters'koho obliku* [Theory of Accounting], Educational Literature Center, Kyiv, Ukraine.
5. Zhuk, V. M. (2016), "Development of accounting functions", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 71—76.
6. Maluga, N. M. (2006), "Concept of accounting development in Ukraine: theoretical and methodological foundations", *Abstract of Doctor dissertation, Accounting, analysis, and auditing, Zhitomir Railway Transport University, Zhitomir, Ukraine*.
7. Prodanchuk, M. (2019), "Development of accounting functions in business management", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 111—125.
8. Prokopyshyn, O. S. (2019), "Strategic directions for the development of poultry farming", *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 5 (22), pp. 131—135.
9. Pushkar, M. S. (1999), *Tendentsii ta zakonornosti rozvytku bukhghalters'koho obliku v Ukraini (teoretyko-metodolohichni aspekty)* [Trends and patterns in the development of accounting in Ukraine (theoretical and methodological aspects)], *Economic Thought, Ternopil, Ukraine*.
10. Sopko, V. V. (2000), *Bukhghalters'kyj oblik* [Accounting], KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Suk, P. L. (2009), "Accounting for production and sales of products in agricultural enterprises: methodology and practice", *Doctor Thesis, Accounting, analysis, and auditing, Ternopil, Ukraine*.
12. Khomyn, P. Ya. (2012), "Inefficiency of accounting and control — the dominant feature of our time?!", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka Politekhnik"*, vol. 721, pp. 245—249.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26

Процецензовано / Revised: 24.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 658.15:005.334:336.71(477)

A. Ahafonov,
Postgraduate student, Faculty of Management,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7480-0163>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.267

PRUDENTIAL RATIOS AS INDICATORS OF THE EFFECTIVENESS OF SECURITY- ORIENTED MANAGEMENT OF UKRAINIAN BANKS

А. О. Агафонов,
аспірант факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ПРУДЕНЦІЙНІ НОРМАТИВИ ЯК ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ УКРАЇНИ

The current stage of development of the banking sector of Ukraine is characterized by its functioning under complex macroeconomic and institutional conditions caused by a prolonged period of martial law, macrofinancial instability, and an increased level of systemic risks. Under such conditions, ensuring the financial stability of banking institutions and improving the effectiveness of security-oriented management of commercial banks becomes particularly important as an instrument for maintaining the stability of the banking system, preserving the confidence of depositors and investors, and ensuring the continuity of banks' financial intermediation functions.

The purpose of the article is to study prudential ratios as indicators of the effectiveness of security-oriented management of commercial banks in Ukraine and to substantiate an analytical approach to assessing the financial stability of banking institutions based on a systemic analysis of capitalization, leverage, and liquidity indicators.

The conducted research made it possible to identify a number of structural features of the functioning of the banking system that are directly relevant for assessing the effectiveness of security-oriented management. In particular, a significant differentiation of banking institutions in terms of capitalization, liquidity, and leverage levels has been identified, confirming the structural heterogeneity of the Ukrainian banking sector. The presence of substantial asymmetry in the distribution of the capital adequacy indicator has been proven, which is manifested in a considerable gap between the mean and median values. This indicates the presence of individual banks with excessive capitalization that significantly affect the aggregated system indicators. An in-depth analysis of Tier 1 capital adequacy and core capital of banks confirmed the existence of a significant capitalization buffer in the Ukrainian banking system that substantially exceeds the minimum regulatory requirements. Cluster analysis of banks according to liquidity management models made it possible to identify the existence of different models of forming liquidity buffers, reflecting differences in banks' strategic approaches to financial stability management. It has been substantiated that the banking system of Ukraine is generally characterized by a sufficient level of capitalization and liquidity, which ensures its ability to withstand financial shocks under conditions of increased uncertainty.

Сучасний етап розвитку банківського сектору України характеризується функціонуванням у складних макроекономічних та інституційних умовах, зумовлених тривалим періодом воєнного стану, макрофінансовою нестабільністю, підвищеним рівнем системних ризиків. За таких умов особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості банківських установ та підвищення ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками як інструменту підтримання стабільності банківської системи, збереження довіри вкладників і інвесторів, а також забезпечення безперервності виконання банками функцій фінансового посередництва.

Метою статті є дослідження пруденційних нормативів як індикаторів ефективності безпекоорієнтованого управління комерційними банками України та обґрунтування аналітичного підходу до оцінювання фінансової стійкості банківських установ на основі системного аналізу показників капіталізації, левереджу та ліквідності.

Проведене дослідження дозволило виявити низку структурних особливостей функціонування банківської системи, що мають безпосереднє значення для оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління. Зокрема, встановлено наявність суттєвої диференціації банківських установ за рівнем капіталізації, ліквідності та левереджу, що підтверджує структурну неоднорідність банківського сектору України. Доведено наявність суттєвої асиметрії розподілу показника достатності капіталу, що проявляється у значному розриві між середніми та медіанними значеннями. Це свідчить про наявність окремих банків із надлишковою капіталізацією, які суттєво впливають на агреговані системні показники. Поглиблений аналіз достатності капіталу 1-го рівня та основного капіталу банків підтвердив наявність значного запасу капіталізації банківської системи України, що суттєво перевищує мінімальні регуляторні вимоги. Кластерний аналіз банків за моделями управління ліквідністю дозволив встановити існування різних моделей формування запасу ліквідних активів, що відображає відмінності у стратегічних підходах банків до управління фінансовою стійкістю. Обґрунтовано, що банківська система України загалом характеризується достатнім рівнем капіталізації та ліквідності, що забезпечує її здатність протистояти фінансовим шокам в умовах підвищеної невизначеності.

Key words: security-oriented management, management of commercial banks, commercial banks, financial management, risk management.

Ключові слова: безпекоорієнтований менеджмент, управління комерційними банками, комерційні банки, фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент.

PROBLEM STATEMENT IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The current stage of development of the banking sector of Ukraine is characterized by its functioning under complex macroeconomic and institutional conditions caused by a prolonged period of martial law, macrofinancial instability, and an increased level of systemic risks. Under such conditions, ensuring the financial stability of banking institutions and improving the effectiveness of security-oriented management of commercial banks becomes particularly important as an instrument for maintaining the stability of the banking system, preserving the confidence of depositors and investors, and ensuring the continuity of banks' financial intermediation functions.

An analysis of the practice of functioning of the banking system indicates the absence of a comprehensive approach to assessing the effectiveness of security-oriented management of banks that would allow the integration of key prudential indicators — regulatory capital adequacy, core capital adequacy, leverage ratio, and liquidity standards — into a unified system for diagnosing financial stability.

Thus, an important scientific and practical task is the study of prudential ratios as indicators of the effectiveness of security-oriented management of commercial banks in Ukraine, as well as the development of an analytical approach to assessing the financial stability of banking institutions based on a comprehensive analysis of capitalization, leverage, and liquidity indicators.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

In contemporary scientific literature, a wide range of approaches to assessing the financial stability of banking institutions, forming systems for monitoring banking management, and risk management is presented. A significant part of the studies focuses on the analysis of key indicators of banks' financial stability, in particular capital adequacy, liquidity, the structure of assets and liabilities, as well as the role of regulatory mechanisms in ensuring the stability of the banking sector [1; 2; 6]. In such studies, the financial stability of banking institutions is considered as the result of the complex interaction of capitalization, liquidity, asset quality, and the effectiveness of risk management.

In contemporary academic research, the problem of security-oriented management of banking institutions is mostly considered through the prism of risk management and strengthening financial stability [5; 11; 12]. In particular, the works of M. Drehmann and N. Tarashev emphasize the role of macroprudential regulation and systemic indicators of financial stability in ensuring the resilience of the banking sector to financial shocks [5]. The authors demonstrate that an effective system of financial risk monitoring should be based on the comprehensive use of indicators of capitalization, liquidity, and leverage.

An important place in modern research is occupied by the analysis of the role of bank capital in ensuring financial stability. Thus, in the work of A. Berger and C. Bouwman, it is substantiated that a sufficient level of bank capital significantly increases the ability of banking institutions to withstand financial crises and ensures the stability of their functioning in the long term [3]. The authors demonstrate that well-capitalized banks have greater resilience to systemic risks and show a higher level of stability under conditions of financial turmoil.

In turn, considerable attention in scientific research is paid to the analysis of the liquidity of banking institutions. In particular, the study by T. Bonner, I. van Lelyveld, and D. Zymek is devoted to examining the impact of regulatory liquidity requirements on the behavior of banking institutions and the structure of their assets [4]. The authors demonstrate that strengthening liquidity standards encourages banks to form a more resilient balance sheet structure and reduces their vulnerability to short-term financial shocks.

A significant contribution to the development of the methodology for assessing the financial security of banking institutions has been made by Ukrainian scholars. Thus, the studies of O. Baranovskyi examine the theoretical foundations of the financial security of the banking system and identify the key indicators of its assessment, among which indicators of capital adequacy, liquidity, and asset riskiness occupy an important place [9]. The author emphasizes that ensuring the financial security of the banking system requires the comprehensive use of prudential standards and macroprudential policy instruments.

At the same time, despite the considerable number of scientific publications devoted to the issues of managing banking institutions and ensuring their financial stability, the problem of comprehensive assessment of the effectiveness of security-oriented management remains insufficiently researched.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (TASK DEFINITION)

The purpose of the article is to study prudential ratios as indicators of the effectiveness of security-oriented management of commercial banks in Ukraine and to substantiate an analytical approach to assessing the financial stability of banking institutions based on a systemic analysis of capitalization, leverage, and liquidity indicators.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The conducted analysis of the regulatory capital adequacy of commercial banks in Ukraine according to the data of the National Bank of Ukraine [10] for the period 2019—2026 indicates a significant differentiation in the level of capitalization of the banking sector. The average value of the regulatory capital adequacy ratio in the system decreased from 53.27 % in 2019 to 37.22 % in 2026 (table 1).

Table 1. Aggregated dynamics of the values of the regulatory capital adequacy ratio of Ukrainian banks across the banking system of Ukraine, %

Year	Mean value	Median value
2019	53.27	31.99
2020	62.72	34.69
2021	53.64	27.28
2022	40.38	21.20
2023	47.08	28.38
2024	42.77	28.38
2025	39.72	20.60
2026	37.22	20.17

Source: calculated by the author based on the data of the National Bank of Ukraine [10].

The aggregated analysis of the regulatory capital adequacy of Ukrainian banks (table 1) indicates the presence of clearly expressed phase dynamics in changes in the capitalization of the banking system during 2019—2026. In the period 2019—2020, the highest level of capitalization was recorded, which is confirmed by the fact that the mean value of the H2 ratio amounted to 53.27 % and 62.72 %, respectively. These values significantly exceed the minimum regulatory requirement of the NBU, namely 10 %. This can be explained by the consequences of the post-crisis recapitalization of banking institutions and the presence of a significant share of small banks with excessive capitalization.

Beginning in 2021, a gradual decline in the mean value of the RCA ratio occurs (to 40.38 % in 2022), which draws attention to the increasing riskiness of the assets of banking institutions and the growing capital burden. In 2023—2024, a partial recovery

of capitalization occurs (the mean values amount to 47.08 % and 42.77 %, respectively); however, already in 2025—2026, a decline is again recorded to 39.72 % and 37.22 %, respectively, which indicates the exhaustion of the capital stability buffer of the banking system under conditions of prolonged uncertainty and shocks.

In our opinion, it is indicative that the median values of the studied indicator throughout the entire period of analysis are significantly lower than the mean values (by 1.5—2 times), which proves the high asymmetry of the distribution of this indicator and the presence of a significant number of small banks with an excessive level of capital. This makes it possible to substantiate the conclusion that the aggregated mean indicator of the system is significantly overstated due to a small group of banks with very high RCA values, whereas for the majority of banking institutions the level of capitalization is considerably lower. Therefore, in the process of diagnosing the effectiveness of security-oriented management of banks, it is advisable to focus primarily on the median values of RCA, which more adequately reflect the real level of capitalization of a typical bank in the system.

For an in-depth diagnosis of the capitalization of the banking system of Ukraine, all commercial banks were grouped in accordance with the standard classification of the National Bank of Ukraine by ownership structure: state-owned banks, banks of foreign banking groups, and banks with private Ukrainian capital. Such an approach makes it possible to take into account institutional differences in banks' business models, risk structures, and capitalization mechanisms.

The analysis by ownership groups (table 2) shows that the highest values of regulatory capital adequacy are consistently demonstrated

Table 2. Aggregated dynamics of regulatory capital adequacy of banking institutions of Ukraine by ownership groups, %

Year	State-owned banks		Banks with foreign capital		Private banks	
	mean value	median value	mean value	median value	mean value	median value
2019	13.96	13.16	52.42	23.34	57.54	36.77
2020	15.68	14.69	65.82	27.75	66.19	40.61
2021	21.17	21.14	58.75	24.97	54.84	31.03
2022	17.91	18.25	36.20	19.85	44.29	26.46
2023	14.20	12.68	45.97	24.69	50.82	30.85
2024	14.57	16.19	47.04	29.28	43.88	29.60
2025	14.92	14.66	44.81	27.29	40.16	20.10
2026	14.83	14.84	41.52	21.93	36.81	19.77

Source: calculated by the author based on the data of the National Bank of Ukraine [10].

by banks with foreign capital and banks with a limited scale of operations, whereas state-owned banks are characterized by a more moderate level of this indicator.

Analyzing the calculated values of the aggregated dynamics of regulatory capital adequacy of banking institutions of Ukraine by ownership groups (table 2), it was concluded that during the studied period of 2019—2026 the lowest average level of capital adequacy was consistently observed among state-owned banks (from 14 % in 2019 to 21 % in 2021). Banking institutions with foreign capital have significantly higher average RCA values (at the level of over 41 %); however, their median value is substantially lower, which, in our opinion, indicates the influence of several banking institutions with extremely high capital. Other banking institutions included in the group of private banks are characterized by the greatest variability of the RCA indicator in the system, which is confirmed by a significant gap between the mean and the median. It was also found that after 2022, all groups recorded a downward trend in RCA, which logically reflects the impact of wartime risk and the growth of risk-weighted assets. In 2025—2026, the group values became more balanced, which indicates the adaptation of the banking system to crisis conditions.

The systemic dynamics of Tier 1 capital adequacy of commercial banks of Ukraine are presented in table 3.

Table 3. Systemic dynamics of Tier 1 capital adequacy of commercial banks of Ukraine, %

Year	Mean value	Median value	Minimum value	Maximum value	Standard deviation	Coefficient of variation
2022	33.47	17.58	7.55	311.66	47.91	143.1
2023	34.61	20.26	3.84	255.70	41.83	120.8
2024	27.54	17.13	2.09	221.29	32.58	118.3
2025	35.82	18.05	9.07	221.18	37.92	105.9
2026	34.91	18.72	9.33	158.56	33.64	96.3

Source: calculated by the author based on the data of the National Bank of Ukraine [10].

The analysis of the systemic dynamics of Tier 1 capital adequacy of commercial banks of Ukraine (table 3) indicates a significant capitalization buffer of the banking sector. The mean values of the indicator during 2022—2026 ranged within 27.5—35.8 %, which substantially exceeds the established regulatory requirement (7.5 %). At the same time, the median values of the indicator were within the range of 17—20%, which indicates that most banking institutions maintain the level of capital adequacy at a level close to the regulatory requirements. The significant difference between the mean and median values of the indicator is

explained by the presence of individual banking institutions with very high values of Tier 1 capital adequacy (over 100—300%), which is mainly characteristic of small banks with a limited volume of risk-weighted assets.

The calculation of the coefficient of variation of the Tier 1 capital adequacy indicator of commercial banks of Ukraine indicates significant heterogeneity in the level of capitalization of the banking system. In 2022, the value of the coefficient of variation amounted to 143.1 %, which indicates a very high dispersion of H3 values among banking institutions. Subsequently, a gradual decrease of the indicator is observed to 96.3 % in 2026, which indicates a certain convergence in the level of capitalization of banks. At the same time, the value of the coefficient of variation throughout the entire studied period exceeds 90 %, which confirms the presence of significant differentiation of banks in terms of Tier 1 capital adequacy.

The systemic dynamics of core capital adequacy of banks of Ukraine for 2022—2026 are presented in table 4 in order to form analytical con-

Table 4. Systemic dynamics of core capital adequacy of banks of Ukraine, %

Value	2022	2023	2024	2025	2026
Mean value	32.82	36.72	30.75	38.89	36.27
Trimmed mean (without outliers)	25.38	29.26	25.19	32.61	31.58
Median value	17.80	20.27	18.18	18.92	19.09
Minimum value	7.55	3.84	2.09	9.07	9.33
Maximum value	311.66	255.70	221.29	221.18	158.56
Standard deviation	46.34	44.76	35.56	44.20	37.12
Coefficient of variation	141.22	121.91	115.64	113.64	102.34

Source: presented based on the data of the National Bank of Ukraine [10].

clusions regarding the overall level of capitalization of the system, its resilience, and the existing differences between banks.

The analysis of the systemic dynamics of core capital adequacy of banks of Ukraine in 2022—2026 (table 4) indicates the preservation of a significant core capital buffer in the banking system, while at the same time revealing its pronounced structural heterogeneity. The mean values throughout the entire studied period (30.75–38.89 %) significantly exceeded the regulatory requirements (5.625 %). At the same time, the median values of the indicator (17.8—20.27 %) throughout the entire period are substantially lower than the mean values. This indicates an asymmetric distribution and the presence of individual banking institutions with an excessively high level of capitalization. Accordingly, table 4 also presents the value of the trimmed mean

(without outliers) with a coefficient of 0.1. The comparison of the mean and the trimmed mean confirms the significant influence of outliers on the overall system assessment. Throughout the entire period, the trimmed mean is noticeably lower than the mean value, which confirms that a significant part of the banking system has a moderate level, while individual commercial banks with very high values of the indicator statistically increase the mean level. This is particularly important for interpreting the level of financial security of the banking system, since the traditional mean value under such conditions, in our opinion, does not reflect the typical state of the majority of banking institutions.

The leverage ratio characterizes the adequacy of capital without taking into account risk-weighting of assets and reflects the resilience of a bank to shocks associated with excessive balance sheet growth. Unlike capital adequacy standards based on risk-weighted assets, the leverage ratio makes it possible to assess the overall level of financial burden of a particular bank and serves as an additional instrument for limiting excessive debt financing. According to the requirements of Basel III, the minimum LR level is 3 %. The analysis of the values of this ratio indicates a high level of capitalization of the banking system. In 2025—2026, the overwhelming majority of institutions demonstrate LR values in the range of 5—10 %, which significantly exceeds the minimum value and confirms the presence of a sufficient capital buffer to cover the total exposures of banks.

Table 5. Classification of commercial banks of Ukraine by leverage level, 2026

Leverage level			
below the minimum Basel III requirement	typical	elevated	very high
< 3 %	from 3 % to 8 %	from 8 % to 20 %	>20 %
Number of commercial banks			
1	29	21	10
Average leverage level in the group, %			
-19.4	5.7	12.59	41.44

Source: calculated by the author based on the data of the National Bank of Ukraine [10].

The results of the analysis of the leverage ratio indicate a sufficient level of financial stability of the majority of banking institutions in Ukraine. The predominant share of banks maintains LR values at a level that significantly exceeds the minimum requirements of Basel III. At the same time, the significant differentiation of the indicator among banks indicates different models of business activity and balance sheet structures of banking institutions.

Unlike capital adequacy standards, liquidity coverage indicators make it possible to assess not only the formal compliance with regulatory requirements but also the actual structure of the short-term liquidity resilience of commercial banks [7; 8]. The analysis of the components of the liquidity coverage ratio made it possible to determine from which sources the liquidity buffer of commercial banks is formed in 2026, which categories of liabilities generate the greatest pressure on cash outflows, and to what extent commercial banks depend on particular instruments for maintaining liquidity. In the context of security-oriented management, this enabled us to identify different models of banks' liquidity behavior and to assess their sensitivity to short-term shocks.

Table 6. System statistics of the LCR ratio of commercial banks of Ukraine as of 01.01.2026

Indicator	in all currencies	in foreign currency
Mean value	490.17	513.23
Trimmed mean (without outliers)	355.48	447.82
Median value	314.87	352.25
Minimum value	75.75	0.00
Maximum value	4730.33	3685.86
Standard deviation	725.62	541.90
Coefficient of variation	148.03	105.59

Source: calculated by the author based on the data of the National Bank of Ukraine [13].

According to the official data of the National Bank of Ukraine regarding the components used for calculating the liquidity coverage ratios for all currencies and in foreign currency [13], banking profiles were formed from the file based on daily data for 61 banks operating as of 01.01.2026.

In order to conduct an in-depth diagnosis of the effectiveness of security-oriented management of commercial banks of Ukraine, a cluster analysis of banking institutions was carried out based on the components of the liquidity coverage ratio (LCR) using data for January 2026. Hierarchical cluster analysis (Ward) was applied to standardized variables for clustering. One bank with incomplete data on the structure of inflows was not included in the clustering; therefore, the final cluster sample consisted of 60 banks. Thus, 60 banking institutions were divided into four clusters (table 7).

For the clustering, variables were used that characterize both the level and the internal architecture of the liquidity resilience of banks. This made it possible to move from assessing compliance with the regulatory requirement to assessing the models of liquidity behavior of banking institutions, which is more relevant for the concept of security-oriented management.

The obtained results make it possible to conclude that the Ukrainian banking system is not homogeneous from the perspective of short-term liquidity management. Banks use different models for forming buffers of highly liquid assets and

Table 7. Results of cluster analysis of commercial banks of Ukraine by liquidity management models as of 01.02.2026

Cluster	Number of banks	Characteristics	Brief description
1. Balanced universal liquidity model	12	– mean LCR in all currencies – 276.9%; – mean LCR in foreign currency – 298.6%; – moderate LCR volatility; – significant role of National Bank of Ukraine assets and government instruments; – relatively higher contribution of interbank inflows	banks with moderately high LCR, a more balanced liquidity model, and a significant role of NBU/government instruments
2. Certificate-stabilization model	23	– mean LCR in all currencies – 269.0%; – mean LCR in foreign currency – 334.2%; – the lowest average LCR volatility among the mass clusters; – noticeable role of NBU deposit certificates; – a more pronounced role of corporate inflows compared with Cluster 1	banks with relatively stable LCR and a noticeable role of NBU deposit certificates in maintaining liquidity
3. Excess buffer liquidity model	24	– mean LCR in all currencies – 603.7%; – mean LCR in foreign currency – 615.3%; – the highest volatility among the large clusters; – very high liquidity buffer; – significant role of interbank inflows	banks with a very high liquidity buffer and excessive LCR values
4. Extremely atypical model	1	– LCR in all currencies – 4084.1%; – mean LCR in foreign currency – 253.9%; – very high atypicality of the profile.	a separate atypical outlier bank with an extreme level of LCR

Source: calculated by the author based on the data of the National Bank of Ukraine [13].

depend to varying degrees on corporate funds, interbank inflows, instruments of the National Bank of Ukraine, and government securities. In the context of security-oriented management, this means that the effectiveness of a commercial bank should be assessed not only based on compliance with the LCR requirement but also based on the quality of the liquidity structure, its stability, diversification, and the bank's ability to withstand short-term shocks without critical dependence on individual liquidity support instruments.

Thus, the cluster analysis confirms the expediency of typologizing Ukrainian banks according to liquidity management models. This creates a basis for the further development of differentiated approaches to security-oriented management, in which regulatory and managerial decisions should take into account not only the absolute level of liquidity standards but also the internal configuration of the sources of the bank's financial resilience.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The conducted study of prudential ratios of commercial banks of Ukraine for 2019—2026 made it possible to identify a number of structural features of the functioning of the banking system that are directly relevant for assessing the effectiveness of security-oriented management. In particular, a significant differentiation of banking institutions in terms of capitalization, liquidity, and leverage levels was identified, which confirms the structural heterogeneity of the Ukrainian banking sector.

The analysis of the dynamics of the regulatory capital adequacy ratio demonstrated a gradual decrease in the mean value of the indicator in the banking system after 2020, which is associated with the increasing riskiness of assets and the growing capital burden on banking institutions under conditions of macrofinancial instability. At the same time, the study revealed a significant asymmetry in the distribution of the capital adequacy indicator, which is manifested in a considerable gap between the mean and median values. This indicates the presence of individual banks with excessive capitalization that significantly affect the aggregated system indicators.

An in-depth analysis of Tier 1 capital adequacy and core capital of banks confirmed the existence of a significant capitalization buffer in the banking system of Ukraine, which substantially exceeds the minimum regulatory requirements. At the same time, high values of the coefficients of variation indicate significant heterogeneity of banking institutions in terms of capitalization levels. The analysis of the leverage ratio also confirmed a

sufficient level of financial stability of the majority of banking institutions, although the significant differentiation of the indicator among banks reflects different models of their business activity and balance sheet structures.

The study of the indicators of liquidity resilience of the banking system demonstrated the presence of a significant liquidity buffer in the majority of banking institutions, which is confirmed by the high values of the liquidity coverage ratio. At the same time, cluster analysis of banks according to liquidity management models made it possible to identify the existence of different models of forming liquidity buffers, reflecting differences in banks' strategic approaches to financial stability management.

Thus, the results of the study confirm that the banking system of Ukraine is generally characterized by a sufficient level of capitalization and liquidity, which ensures its ability to withstand financial shocks under conditions of increased uncertainty. At the same time, the identified significant differentiation of financial stability indicators among banks indicates the need for a comprehensive approach to assessing the effectiveness of security-oriented management, which should take into account not only the level of compliance with prudential standards but also the structure of the sources of financial stability of banking institutions.

Airepatypa:

1. Acharya V., Engle R., Richardson M. Capital Shortfall: A New Approach to Ranking and Regulating Systemic Risks. *American Economic Review*. 2012. Vol. 102 (3). pp. 59—64. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.102.3.59>.
2. Adrian T., Brunnermeier M. CoVaR. *American Economic Review*. 2016. Vol. 106 (7). pp. 1705—1741. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20120555>.
3. Berger A., Bouwman C. How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics*. 2013. Vol. 109(1). pp. 146—176. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.008>.
4. Bonner C., van Lelyveld I., Zymek R. Banks' Liquidity Buffers and the Role of Liquidity Regulation. *Journal of Financial Services Research*. 2015. Vol. 48. pp. 215—234. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10693-014-0207-5>.
5. Drehmann M., Tarashev N. Measuring the systemic importance of interconnected banks. *Journal of Financial Intermediation*. 2013. Vol. 22 (4). pp. 586—607. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.08.001>.
6. Laeven L., Valencia F. Systemic Banking Crises Revisited. *IMF Economic Review*. 2018. Vol.

206. DOI: <https://doi.org/10.5089/978148437-6379.001>.

7. Poltorak A., Ahafonov A. Conceptual Foundations for Evaluating the Effectiveness of Security-Oriented Management in Commercial Banks. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 32—41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.32>.

8. Poltorak A., Ahafonov A. Uncertainty as a Determinant of Risk in Security-Oriented Management of Ukrainian Commercial Banks. *Облік і фінанси*. 2025. № 3 (109). С. 139—148. DOI: [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-139-148](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-139-148).

9. Барановський О. І. Фінансова безпека. Київ: Фенікс, 2016. 338 с.

10. Нормативи капіталу та їх складові (у розрізі банків). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2026-01-01.xlsx (дата звернення: 25.02.2026).

11. Полторака А.С., Баришевська І.В., Мельник О.І., Боднар О.А. Кібернетична безпека банківського сектора в системі фінансової безпеки держави. Сучасні тенденції розвитку фінансово-кредитної системи: теорія та практика: колективна монографія; Київ: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С. 79—83. <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7629>.

12. Полторака А. С. Методичний підхід до оцінки стану фінансової безпеки регіонів України. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 29—36. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2019.18.29>.

13. Складові розрахунку коефіцієнтів покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами та в іноземній валюті відповідно до Методики розрахунку коефіцієнта покриття ліквідністю. НБУ. 2026. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_LCR_2026-02-01.xlsx (дата звернення: 06.03.2026).

References:

1. Acharya, V., Engle R. and Richardson, M. (2012). "Capital Shortfall: A New Approach to Ranking and Regulating Systemic Risks", *American Economic Review*, vol. 102 (3), pp. 59—64. <https://doi.org/10.1257/aer.102.3.59>.

2. Adrian, T. and Brunnermeier, M. (2016). "CoVaR", *American Economic Review*, vol. 106 (7), pp. 1705—1741. <https://doi.org/10.1257/aer.20120555>.

3. Berger, A. and Bouwman, C. (2013). "How does capital affect bank performance during financial crises?", *Journal of Financial Economics*, vol. 109 (1), pp. 146—176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.008>.

4. Bonner, C., van Lelyveld I. and Zymek, R. (2015). "Banks' Liquidity Buffers and the Role of Liquidity Regulation", *Journal of Financial Services Research*, vol. 48, 215—234. <https://doi.org/10.1007/s10693-014-0207-5>.

5. Drehmann, M. and Tarashev, N. (2013). "Measuring the systemic importance of inter-connected banks", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 22 (4), pp. 586—607. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.08.001>.

6. Laeven, L. and Valencia, F. (2018). "Systemic Banking Crises Revisited", *IMF Economic Review*, vol. 206. <https://doi.org/10.5089/978148437-6379.001>.

7. Poltorak, A. and Ahafonov, A. (2025), "Conceptual Foundations for Evaluating the Effectiveness of Security-Oriented Management in Commercial Banks", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 32—41. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.32>.

8. Poltorak, A. and Ahafonov, A. (2025), "Uncertainty as a Determinant of Risk in Security-Oriented Management of Ukrainian Commercial Banks", *Oblik i finansy*, vol. 3 (109), pp. 139—148. [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3\(109\)-139-148](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-139-148).

9. Baranovskyi, O. I. (2016), *Finansova bezpeka [Financial security]*, Feniks, Kyiv, Ukraine.

10. National Bank of Ukraine (2026), "Capital adequacy ratios and their components (by banks)", available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2026-01-01.xlsx (Accessed 25 Feb 2026).

11. Poltorak, A. S., Baryshevskaya, I. V., Melnyk, O. I. and Bodnar, O. A. (2019), "Cybersecurity of the banking sector in the state financial security system", *Suchasni tendentsii rozvytku finansovo-kredytnoi systemy: teoriia ta praktyka [Modern trends in the development of the financial and credit system: theory and practice]*, Center for Financial and Economic Research, Kyiv, Ukraine.

12. Poltorak, A. S. (2019), "Methodical approach to assessing the state of financial security of the regions of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 29-36. <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6792.2019.18.29>.

13. National Bank of Ukraine (2026), "Components of the Liquidity Coverage Ratio (LCR) calculation in all currencies and in foreign currency according to the methodology for calculating the liquidity coverage ratio", available at: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_LCR_2026-02-01.xlsx (Accessed 06 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26

Процеженовано / Revised: 23.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 658.012.32:330.341.1

S. Holovach,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3660-0967>
M. Koliada,
Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician
Yuriy Bugay International Scientific & Technical University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5448-4057>
S. Bobko,
Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician
Yuriy Bugay International Scientific & Technical University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4129-0266>
N. Kozhedub,
Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician
Yuriy Bugay International Scientific & Technical University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7362-1046>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.275

STARTUP — A MECHANISM FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO- ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

С. І. Головач,
здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет
М. В. Коляда,
здобувач ступеня доктор філософії,
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
С. О. Бобко,
здобувач ступеня доктор філософії,
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
Н. О. Кожедуб,
здобувач ступеня доктор філософії,
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

STARTUP-МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

The article explores the theoretical and methodological principles of the formation of a startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of an enterprise in a dynamic business environment. The relevance of the topic is due to the deepening of globalization processes, digital transformation of the economy, increased competition and the growing role of innovative factors in the development of enterprises. In modern conditions, enterprises operate in an environment of high turbulence, which requires the use of new management approaches that can ensure rapid adaptation to changes in the external environment, efficient use of resources and the formation of sustainable competitive advantages. In this context, startup approaches to management, which are based on the principles of flexibility, innovation, rapid testing of business ideas and effective use of the intellectual and resource potential of the enterprise, acquire special importance.

The study reveals the economic essence of the socio-economic potential of an enterprise as an integrated system of production, financial, innovation, personnel, organizational and information capabilities that ensure the effective functioning and long-term development of the business entity. The feasibility of using the startup management mechanism as a tool for activating the innovative activity of an enterprise, developing an entrepreneurial culture, attracting investment resources and forming new business models in the digital economy is substantiated. Conceptual principles for forming a startup management mechanism for the development of the socio-economic potential of an enterprise are proposed, which involves the integration of strategic management, digital technologies, innovative tools and network interaction within business ecosystems. It is proven that the introduction of startup approaches into the enterprise management system contributes to increasing the adaptability of the organizational structure, activating innovation processes, developing human capital and increasing the investment attractiveness of the enterprise. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed startup mechanism for forming enterprise development strategies, increasing the efficiency of managing their socio-economic potential and ensuring competitiveness in an unstable and dynamic business environment.

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування startup-механізму управління розвитком соціально-економічного потенціалу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Актуальність теми зумовлена поглибленням процесів глобалізації, цифрової трансформації економіки, посиленням конкуренції та зростанням ролі інноваційних факторів розвитку підприємств. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, що вимагає використання нових управлінських підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набувають startup-підходи до управління, які базуються на принципах гнучкості, інноваційності, швидкого тестування бізнес-ідей та ефективного використання інтелектуального і ресурсного потенціалу підприємства.

У дослідженні розкрито економічну сутність соціально-економічного потенціалу підприємства як інтегрованої системи виробничих, фінансових, інноваційних, кадрових, організаційних та інформаційних можливостей, що забезпечують ефективне функціонування та довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання. Обґрунтовано доцільність використання startup-механізму управління як інструменту активізації інноваційної діяльності підприємства, розвитку підприємницької культури, залучення інвестиційних ресурсів та формування нових бізнес-моделей у цифровій економіці. Запропоновано концептуальні засади формування startup-механізму управління розвитком соціально-економічного потенціалу підприємства, що передбачає інтеграцію стратегічного управління, цифрових технологій, інноваційних інструментів та мережевої взаємодії в межах підприємницьких екосистем.

Доведено, що впровадження startup-підходів у систему управління підприємством сприяє підвищенню адаптивності організаційної структури, активізації інноваційних процесів, розвитку людського капіталу та зростанню інвестиційної привабливості підприємства. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованого startup-механізму для формування стратегій розвитку підприємств, підвищення ефективності управління їх соціально-економічним потенціалом та забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного та динамічного бізнес-середовища.

Key words: startup, socio-economic potential of the enterprise, innovative development, potential management, digital transformation, entrepreneurial ecosystem, strategic adaptation.

Ключові слова: стартап, соціально-економічний потенціал підприємства, інноваційний розвиток, управління потенціалом, цифрова трансформація, підприємницька екосистема, стратегічна адаптація.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In the current conditions of the development of the global economy, enterprises operate in an environment of high turbulence, characterized by rapid technological changes, unstable market conditions, increased competition and the growing role of innovation. This problem is especially relevant for economies that are in a state of structural transformation and post-crisis recovery. In such conditions, traditional enterprise management models often turn out to be insufficiently effective, since they do not provide a sufficient level

of flexibility and adaptability to changes. One of the promising areas for increasing the efficiency of enterprise management is the use of startup approaches, which involve rapid testing of business ideas, flexible resource management, active use of digital technologies and the formation of innovative business models. The startup management mechanism allows enterprises not only to create new products or services, but also to transform the internal management system, which contributes to a more effective use of socio-economic potential.

The socio-economic potential of an enterprise includes a set of resource, organizational, personnel, innovation and

financial capabilities that ensure long-term competitiveness and sustainable development. In a dynamic business environment, the formation of effective mechanisms for managing this potential, which allow enterprises to quickly respond to changes in the external environment and use new opportunities for development, becomes of particular importance.

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 entrepreneurship development, innovative business models and startup ecosystems are actively studied by both foreign and Ukrainian scientists. A significant contribution to the study of mechanisms of innovative development of enterprises was made by such scientists as M. Zos-Kior, I. Hnatenko, G. Bilokononko, V. Razvodovska, as well as other researchers who consider the issues of entrepreneurship development, innovation clusters and digital transformation of business [1—20]. Scientific works reveal the theoretical foundations of innovative development of enterprises, the formation of entrepreneurial ecosystems, management of innovative projects and the introduction of digital technologies into business processes. At the same time, the issue of integrating startup approaches into the system of managing the socio-economic potential of an enterprise requires further scientific understanding, in particular in the context of forming a comprehensive mechanism for managing the development of enterprises in a dynamic business environment.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of forming a startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of an enterprise and to determine its role in ensuring the effective functioning of enterprises in a dynamic business environment.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The socio-economic potential of an enterprise is a complex multi-level system that combines material and intangible resources of the enterprise used to achieve strategic goals. The key components of such potential include:

- production potential;
- innovative potential;
- financial potential;
- human resource potential;
- organizational and managerial potential;
- informational and digital potential.

Effective management of these components requires the use of modern management tools, among which startup approaches occupy a special place. They are based on the principles of flexibility, rapid decision-making, experimentation and continuous improvement of business processes. In this context, the startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of an enterprise can be defined as a set of interrelated management tools, methods and organizational solutions aimed at activating the innovative activity of the enterprise, developing human capital and effectively using resource potential in a dynamic business environment [2; 5; 8; 10—14; 18]. Figure 1 shows the key elements of the startup mechanism for managing the socio-economic potential of an enterprise and their content (Fig. 1).

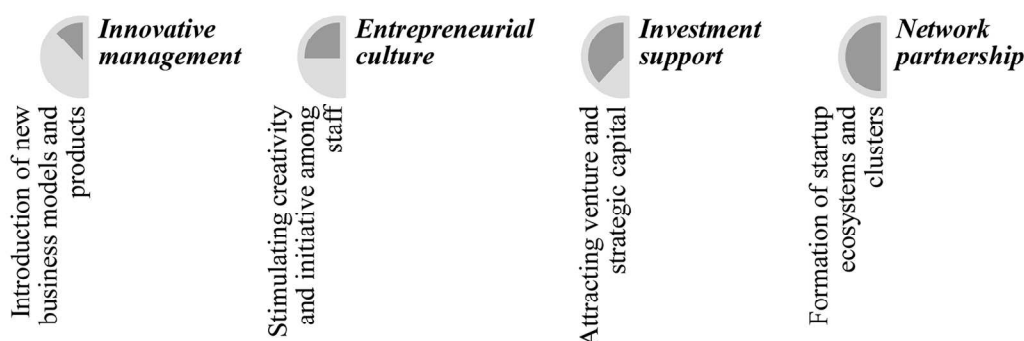


Figure 1. Key elements of the startup mechanism for managing the socio-economic potential of an enterprise and their content

Source: proposed by the authors.

Thus, the startup management mechanism allows enterprises to more effectively use their own potential, form new sources of competitive advantages and ensure long-term sustainability of development. An important aspect of the functioning of such a mechanism is the use of digital technologies, which significantly expand the capabilities of enterprises to collect and analyze information, automate business processes and form new market opportunities. In this context, digitalization is a key factor in increasing the efficiency of managing the socio-economic potential of an enterprise. Figure 2 shows the areas of influence and its essence in the startup mechanism on the development of the socio-economic potential of an enterprise (Fig. 2).

The results of the study show that the use of startup management mechanisms allows enterprises to adapt more effectively to changes in the market environment, increase innovative activity and create new opportunities for economic growth. Continuing the presentation of the main results of the study, it is advisable to reveal in more detail the functional aspects of the formation and implementation of the startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of the enterprise. In modern business conditions, enterprises are forced to operate in an environment of constant uncertainty, characterized by rapid technological changes, transformation of market models of competition and increasing the role of intellectual capital. In this regard, the formation of an effective system for managing the potential of the enterprise requires the use of new strategic management tools that can ensure the flexibility of organizational structures,

the efficiency of making management decisions and the effective mobilization of internal and external resources [1—4; 6—7; 9; 15; 20]. Startup management mechanism in this context acts as a kind of tool for transforming traditional approaches to enterprise management. Its essence lies in creating organizational and economic conditions for the development of innovative initiatives, rapid testing of business hypotheses, formation of new market offers and ensuring effective use of the socio-economic potential of the enterprise. A feature of such a mechanism is its orientation towards innovation, entrepreneurial activity, inter-organizational interaction and use of modern digital technologies. An important characteristic of the startup management mechanism is its integrative nature, since it combines strategic, organizational, economic and social tools for managing the development of the enterprise. Within the framework of this mechanism, the formation of an entrepreneurial culture is of particular importance, which stimulates the initiative of employees, promotes the development of innovative thinking and increases the level of their involvement in the processes of creating new products and services. Entrepreneurial culture, in turn, is an important factor in activating the human capital of the enterprise, which is a key component of its socio-economic potential. An equally important component of the startup mechanism is the formation of an effective system for managing innovation processes. The innovative activity of an enterprise should be based on a systemic approach that involves the integration of scientific research, technological developments, marketing research and investment decisions. In this context, the use

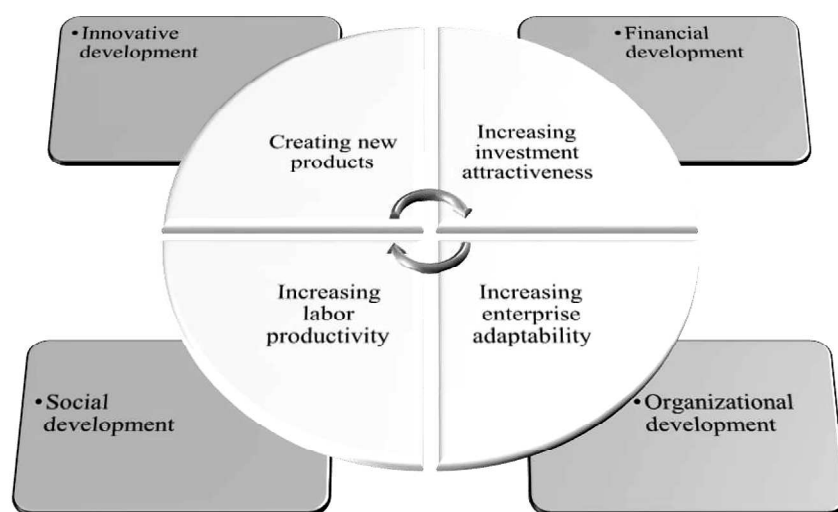


Figure 2. Directions of influence and its essence in the startup mechanism on the development of the socio-economic potential of the enterprise

Source: proposed by the authors.

of startup approaches allows enterprises to implement innovations more quickly, reduce the risks of implementing new projects and ensure their economic efficiency [3; 16—20]. In the context of the digital transformation of the economy, the role of information technologies in ensuring the effective functioning of enterprises is significantly increasing. Digital platforms, big data analytics systems, business process automation tools and electronic communication channels create new opportunities for increasing the efficiency of managing the socio-economic potential of an enterprise. The use of such tools within the startup management mechanism allows you to optimize the process of making managerial decisions, increase the speed of the enterprise's response to changes in the market environment and improve the quality of strategic planning.

Human capital plays a special role in the development of the socio-economic potential of an enterprise. It is employees who are the carriers of knowledge, competencies and innovative ideas

that form the basis of the competitiveness of the enterprise. Therefore, an important task of the startup management mechanism is to create conditions for the development of professional competencies of personnel, stimulate the creative activity of employees and form a favorable innovation environment. In this context, such management tools as corporate accelerators, innovation laboratories, internal entrepreneurship programs and motivation systems aimed at supporting innovative initiatives of employees are becoming increasingly widespread. Table 1 shows the functional structure of the startup management mechanism for the development of the socio-economic potential of an enterprise (Table 1).

Along with the internal resources of the enterprise, interaction with the external environment is of great importance for the development of its socio-economic potential. The startup management mechanism involves the active participation of the enterprise in the formation of network partnerships, innovation clusters, business

Table 1. Functional structure of the startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of an enterprise

Functional component of the mechanism	The main content of management actions	Implementation tools	Resource provision	Expected economic effect	Socio-organizational result
Strategic development management	Formation of the enterprise's innovation strategy and determination of promising development directions	Strategic planning, foresight analysis, strategy maps	Information resources, analytical systems	Increasing the effectiveness of strategic decisions	Strengthening the management capacity of the enterprise
Innovation management	Creation and implementation of new products and technologies	Startup projects, R&D centers, acceleration programs	Intellectual capital, technological resources	Increasing innovative activity	Forming an innovative culture
Digital transformation of business processes	Digitalization of management and production processes	ERP systems, Big Data analytics, digital platforms	Digital infrastructure, software solutions	Optimization of costs and increasing productivity	Developing digital competencies of personnel
Human capital management	Development of competencies and stimulation of entrepreneurial activity of personnel	Corporate accelerators, training programs, motivational systems	Human resources, educational resources	Increasing labor productivity	Forming an entrepreneurial culture
Investment support for development	Attraction of financial resources for the implementation of innovative projects	Venture financing, grant programs, partner investments	Financial resources, investment funds	Increasing investment attractiveness	Expanding development opportunities
Network partnership and ecosystem	Development of cooperation with innovative structures and partners	Business incubators, innovation clusters, strategic alliances	Institutional resources, partner networks	Access to new technologies and markets	Integrating the enterprise into the entrepreneurial ecosystem

Source: summarized by the authors using literature sources.

incubators and other elements of the entrepreneurial ecosystem. Such interaction allows enterprises to gain access to new technologies, investment resources, scientific developments and market opportunities. In addition, an important element of the startup mechanism is the system of investment support for innovative projects. The implementation of startup initiatives often requires significant financial resources, which necessitates the attraction of venture capital, strategic investors, grant funding and other sources of investment. The use of such financing instruments allows enterprises to expand the scale of innovation activities and accelerate the implementation of promising business projects. An important result of the functioning of the startup management mechanism is an increase in the level of adaptability of the enterprise to changes in the external environment. Thanks to the use of flexible organizational structures, rapid adoption of management decisions and active implementation of innovations, enterprises are able to respond promptly to new market challenges and effectively use new opportunities for development. As a result, this contributes to increasing the competitiveness of the enterprise, increasing its economic efficiency and strengthening its market position.

Thus, the startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of the enterprise acts as a comprehensive system of management tools and organizational solutions aimed at activating innovative activity, developing human capital, attracting investment resources and increasing the adaptability of the enterprise to changes in the business environment. Its use allows you to form a new model of enterprise management, based on the principles of innovation, flexibility, digitalization and strategic orientation towards long-term development. As a result, this creates the prerequisites for more effective use of the socio-economic potential of the enterprise and ensuring its sustainable functioning in a dynamic economy.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was found that in a dynamic business environment, the formation of effective mechanisms for managing the socio-economic potential of an enterprise is of particular relevance. The startup approach is an important tool for modernizing enterprise management systems, as it provides flexibility in management processes, stimulates innovative activity and promotes the effective use of resource potential.

The proposed startup mechanism for managing the development of the socio-economic potential of an enterprise is based on the integration of innovative management tools, digital technologies, entrepreneurial culture and network interaction. Its implementation allows enterprises to form new sources of competitive advantages, increase the efficiency of resource use and ensure sustainable development in the long term. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed mechanism in the formation of enterprise development strategies, the development of innovation programs and the creation of effective enterprise potential management systems in the digital economy.

Література:

1. Зось-Кіор, М. В., & Бочарова, А. В. (2010). Інноваційні підходи щодо впровадження технологій вирощування сільгоспкультур. *Інноваційна економіка*, (2), 16. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/issue/archive/2> (дата звернення 26.01.2026).
2. Погорелов, Ю. С., & Лейко, К. А. (2015). Шляхи розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*, (6), 64—71.
3. Вдовенко, Н. М., Коробова, Н. М., Зось-Кіор, М. В., & Коваль, В. В. (2023). Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*, (23). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (дата звернення 26.01.2026).
4. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5(4), 222—229.
5. Білоконенко, Г. В. (2012). Сутність та зміст соціально-економічного потенціалу виробничої організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, (3), 80—97.
6. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*, (2), 107—116.
7. Білявський, В. М. (2011). Розробка програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства. *Науко-*

вий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки, (1), 72—76.

8. 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.

9. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.

10. Чебанова, О. П. (2011). Вдосконалення прийомів аналізу соціально-економічного потенціалу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, (33), 234—239.

11. Зось-Кіор, М. В., Ільїн, В. Ю., & Жмурко, І. О. (2020). Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Інфраструктура ринку, (40), 193—197.

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. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (1), 52—57.

14. Скриньковський, Р. М. (2015). Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. Проблеми економіки, (2), 186—193.

15. Зось-Кіор, М. В. (2012). Ефективність використання сіножатей і пасовищ та перспективи трансформації земельних ресурсів. Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету, (2), 188—192.

16. Ковтун, О. А., Мостенська, Т. Г., Остапчук, А. Д., & Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання тенденцій розбудови інноваційних кластерів у системі управління соціально-економічною безпекою національної економіки при прийнятті рішень щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах сталого розвитку. Агросвіт, (21—22), 51—56.

17. Єліневський, В. Ю. (2016). Теоретичні засади розвитку соціально-економічного потенціалу регіону. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (1), 140—145.

18. Головач, С. І. (2024). Теоретичні основи управління розвитком соціально-економічного потенціалу сучасного підприємства. Інвестиції: практика та досвід, (14), 166—170.

19. Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 69—72.

20. Гармідер, А. Д. (2013). Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки, (1), 92—96.

References:

1. Zos-Kior, M.V. and Bocharova, A.V. (2010), "Innovative approaches to the implementation of crop cultivation technologies", *Innovatsiina ekonomika*, [Online], vol. 2, p. 16, available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/issue/archive/2> (Accessed 26 January 2026).

2. Pohorelov, Yu.S. and Leiko, K.A. (2015), "Ways of development of the socio-economic potential of the enterprise", *Ekonomika i rehion*, vol. 6, pp. 64—71.

3. Vdovenko, N.M., Korobova, N.M., Zos-Kior, M.V. and Koval, V.V. (2023), "Evolution of the theoretical foundations of regulating the export-import of agricultural products in the conditions of decentralization for entering the international market", *Akademichni vizii*, [Online], vol. 23, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (Accessed 26 January 2026).

4. 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.

5. Bilokonenko, H.V. (2012), "Essence and content of the socio-economic potential of a production organization", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, vol. 3, pp. 80—97.

6. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.

7. Biliavskiy, V.M. (2011), "Development of a management program for the socio-economic development of a trade enterprise", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 72—76.

8. 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 activities, competitiveness and marketing", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.

9. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of the enterprise: concepts, principles, essence", *Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.

10. Chebanova, O.P. (2011), "Improvement of methods for analyzing the socio-economic potential of the enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 33, pp. 234—239.

11. Zos-Kior, M.V., Ilin, V.Yu. and Zhmurko, I.O. (2020), "Management of the strategy for increasing the efficiency of an agricultural enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 40, pp. 193—197.

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. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the management system of a higher education institution to changes in the educational environment and society", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.

14. Skrynkovskiy, R.M. (2015), "Diagnostics of financial, production, labor, socio-economic and innovation-investment potentials and analysis of potential risks of the enterprise under conditions of uncertainty", *Problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 186—193.

15. Zos-Kior, M.V. (2012), "Efficiency of the use of hayfields and pastures and prospects for the transformation of land resources", *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*, vol. 2, pp. 188—192.

16. Kovtun, O.A., Mostenska, T.H., Ostapchuk, A.D. and Hnatenko, I.A. (2021), "Modeling trends in the development of innovation clusters in the management system of socio-economic security of the national economy when making decisions on intensifying the foreign economic

activity of agribusiness entities under conditions of sustainable development", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 51—56.

17. Yelinievskiy, V.Yu. (2016), "Theoretical principles of development of the socio-economic potential of the region", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya Ekonomika i menedzhment*, vol. 1, pp. 140—145.

18. Holovach, S.I. (2024), "Theoretical foundations of managing the development of the socio-economic potential of a modern enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 166—170.

19. Hnatenko, I.A. (2018), "The influence of national innovative entrepreneurship on the sustainable development of the labor market", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 32, pp. 69—72.

20. Harmider, L.D. (2013), "Factors of development of personnel potential of a trade enterprise", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1, pp. 92—96.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26

Процеженовано / Revised: 24.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<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 338.43:339.5:631(477)

Д. В. Озадовський,
аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4293-1069>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.283

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СТРУКТУРНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

D. Ozadovsky,
Postgraduate student, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

TRANSFORMATION OF THE AGRARIAN SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE FACE OF MILITARY CHALLENGES: STRUCTURAL AND ECONOMIC ANALYSIS

У статті здійснено комплексне дослідження трансформаційних процесів, що відбуваються в аграрному секторі економіки України в умовах воєнних викликів. Проаналізовано динаміку інституційної структури аграрного підприємства, виробничих показників, зайнятості, результатів господарської діяльності та зовнішньоекономічної активності галузі. Встановлено, що у 2018—2024 рр. аграрний сектор зазнав суттєвих структурних змін, що проявилися у скороченні кількості суб'єктів господарювання, зменшенні зайнятості, а також трансформації виробничих та регіональних пропорцій розвитку галузі. Водночас попри значні втрати виробничого потенціалу та порушення логістичних і експортних ланцюгів унаслідок повномасштабної війни аграрний сектор демонструє відносну стійкість та поступове відновлення виробничої активності. У дослідженні встановлено посилення ролі великих аграрних підприємств, зростання концентрації виробництва та збереження експортної орієнтації галузі. Доведено, що аграрний сектор залишається ключовим джерелом валютних надходжень та важливим фактором забезпечення продовольчої безпеки держави. Разом із тим виявлено збереження сировинної спрямованості аграрного експорту та недостатній рівень розвитку переробної промисловості. Обґрунтовано необхідність структурної модернізації аграрного сектору, розвитку переробних галузей, підвищення технологічної ефективності виробництва та формування конкурентоспроможної моделі аграрного підприємництва в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

The article examines the current transformation processes occurring in the agricultural sector of Ukraine under the conditions of wartime challenges. The relevance of the research is determined by the strategic role of agriculture in ensuring national food security, forming the country's export potential, and maintaining macroeconomic stability during wartime. The full-scale military aggression of the Russian Federation has caused significant losses to the production potential of the agricultural sector, reduction of cultivated areas, disruption of logistics and foreign trade supply chains, which necessitates a comprehensive analysis of the current development trends of the industry.

The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of the structural and economic transformations of the agricultural sector of Ukraine under wartime conditions based on the analysis of the dynamics of institutional, production, socio-economic, and foreign economic indicators in order to identify key development trends and determine the directions for strengthening the resilience and competitiveness of the sector.

To achieve this goal, the following research objectives were defined: to analyze the dynamics of the number of economic entities in the agricultural sector and the features of their institutional structure; to assess regional transformations of agricultural entrepreneurship; to examine changes in employment, production activity, and financial performance of agricultural enterprises; to analyze the dynamics of production of major agricultural products; and to evaluate current trends in the foreign economic activity of Ukraine's agricultural sector.

The study revealed that during 2018—2024 the agricultural sector of Ukraine underwent significant structural transformations manifested in a decrease in the number of economic entities, reduction in employment, transformation of production indicators, and considerable regional differentiation in sectoral development. At the same time, despite significant wartime losses, the agricultural sector demonstrates a relatively high level of resilience and gradual recovery of production activity after the sharp decline observed in 2022. The research confirms the strengthening role of large agricultural enterprises and the increasing concentration of agricultural production.

It has been established that the agricultural sector remains one of the key drivers of Ukraine's foreign economic activity, generating more than half of the country's total exports. However, the structure of agricultural exports remains predominantly raw-material oriented, which highlights the need for structural modernization of the sector, development of processing industries, and an increase in the share of products with higher added value. The obtained results may serve as a basis for developing effective agricultural policy aimed at strengthening the resilience of the agricultural sector and enhancing its competitiveness in the conditions of wartime and post-war economic transformation of Ukraine.

Ключові слова: аграрний сектор економіки; аграрні підприємства; структурні трансформації; воєнні виклики; аграрне виробництво; зовнішньоекономічна діяльність; аграрний експорт; конкурентоспроможність аграрного сектору; продовольча безпека.

Key words: agricultural sector of the economy; agricultural enterprises; structural transformations; wartime challenges; agricultural production; foreign economic activity; agricultural exports; competitiveness of the agricultural sector; food security.

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

Аграрний сектор економіки України традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та підтриманні макроекономічної стабільності національної економіки. Протягом останніх десятиліть саме аграрне виробництво стало одним із найбільш конкурентоспроможних сегментів економіки, забезпечуючи вагому частку валютних надходжень та виступаючи важливим фактором соціально-економічного розвитку сільських територій.

Водночас сучасний етап розвитку аграрного сектору відбувається в умовах безпрецедентних воєнних викликів, що суттєво трансформують умови функціонування галузі. Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України спричинила значні втрати виробничого потенціалу, скорочення посівних площ, руйнування логістичної інфраструктури, порушення експортних ланцюгів постачання та погіршен-

ня інвестиційного клімату в аграрній сфері. У результаті зазначених процесів відбуваються глибокі структурні зміни в аграрному секторі, що проявляються у трансформації інституційної структури підприємництва, зміні виробничих пріоритетів та переформуванні зовнішньоекономічної діяльності галузі.

У цих умовах особливої актуальності набуває необхідність комплексного аналізу сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору економіки України, оцінки структурних та економічних змін, що відбуваються під впливом воєнних чинників, а також визначення ключових напрямів підвищення стійкості та адаптаційної спроможності аграрного виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку та трансформації аграрного сектору економіки України в умовах сучасних економічних і воєнних викликів перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідження сучасних тенденцій функціонування аграрного

виробництва, його структурних змін, ролі у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу держави відображені у працях широкого кола дослідників.

Зокрема, С. Кваша, О. Павленко та Д. Клементьєв [1] досліджують нові тенденції у формуванні обсягів валової та товарної продукції аграрного сектору України, приділяючи увагу трансформації структури виробництва за категоріями виробників та сегментами аграрних ринків. Автори наголошують на зростанні ролі аграрного сектору у формуванні економічної стабільності держави та підкреслюють необхідність адаптації аграрної політики до сучасних ринкових умов.

Дослідженням наслідків воєнних викликів для аграрної економіки присвятили свою роботу О. Котикова та ін. [2]. Автори проаналізували економічні наслідки війни для аграрного сектору України, обґрунтували вплив військових дій на виробничий потенціал галузі, функціонування аграрних ринків, логістичні ланцюги та інвестиційний клімат, а також визначили ключові напрями формування політики відновлення та підвищення стійкості аграрної економіки.

Перспективи розвитку аграрного сектору в умовах економічних та геополітичних викликів досліджують М. Іщук та Х. Голуб [3], які акцентують увагу на необхідності модернізації аграрного виробництва, підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції та адаптації аграрної економіки до змін у глобальному економічному середовищі.

Значну увагу ролі агропродовольчого сектору у формуванні економічного потенціалу держави приділяє М. Гребенюк [4], який обґрунтовує його стратегічне значення для забезпечення макроекономічної стабільності, розвитку внутрішнього ринку та формування валютних надходжень країни.

У свою чергу, С. Павлюк та ін. [5] досліджують вплив аграрного сектору на сталий розвиток сільських територіальних громад, підкреслюючи його роль у забезпеченні зайнятості населення, розвитку підприємництва та формуванні соціально-економічної стійкості регіонів.

Проблеми інтеграції України у глобальні аграрні ринки та позиціонування держави на світовому зерновому ринку розглядаються у роботі А. Панфілової та ін. [6]. Авторами проаналізовано тенденції світової торгівлі зерном і насінням та визначено конкурентні позиції

України на глобальному ринку агропродовольчої продукції.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із вивченням механізмів державної підтримки аграрного сектору. Зокрема, О. Дорош та ін. [7] аналізують функціонування програм державної підтримки аграрного виробництва в умовах війни та оцінюють їх ефективність для забезпечення стабільності аграрного сектору.

Проблеми ресурсної та сировинної спрямованості аграрної економіки України досліджувались С. Мошенським, Д. Грицишен та О. Петрукм [8]. Автори підкреслюють необхідність структурної модернізації аграрного виробництва та розвитку галузей переробної промисловості для підвищення доданої вартості аграрної продукції.

Особливості функціонування аграрного експорту в умовах війни розглядались Л. Созанським [9], який оцінив динаміку експорту аграрної продукції України та проаналізував структурні зміни у зовнішній торгівлі агропродовольчими товарами.

Проблематику післявоєнної трансформації аграрного сектору України висвітлюють О. Нечипоренко та В. Россоха [10], які обґрунтовують концептуальні засади відновлення аграрного виробництва, модернізації аграрної інфраструктури та формування нової моделі розвитку сільського господарства у післявоєнний період.

Окремий напрям досліджень присвячений питанням державного регулювання агропромислового сектору та забезпечення продовольчої безпеки. Так, Ю. Дзюрах та ін. [11] присвятили свою роботу аналізу економічних механізмів державного регулювання аграрного сектору та пропонують інструменти підвищення ефективності аграрної політики держави.

Крім того, у роботі М. Пугачова та ін. [12] розглядаються особливості формування підприємницької екосистеми аграрного сектору в умовах війни, зокрема питання розвитку аграрного підприємництва, інноваційного середовища та інституційної підтримки аграрного бізнесу.

Попри значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти трансформації аграрного сектору економіки України в умовах воєнних викликів, зокрема структурні зміни у функціонуванні аграрних підприємств, виробничій діяльності та зовнішньоекономічних процесах, потребують подальшого комплексного дослідження.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку аграрного сектору України, низка важливих аспектів його функціонування в умовах сучасних воєнних викликів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребує поглибленого аналізу комплексна оцінка структурних трансформацій аграрного сектору, що проявляються у зміні інституційної структури підприємництва, виробничих показників, зайнятості та зовнішньоекономічної діяльності галузі. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору економіки України з урахуванням впливу воєнних факторів та трансформаційних процесів у національній економіці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у комплексному дослідженні структурних та економічних трансформацій аграрного сектору економіки України в умовах воєнних викликів на основі аналізу динаміки інституційних, виробничих, соціально-економічних та зовнішньоекономічних показників його функціонування з метою виявлення ключових тенденцій розвитку галузі та визначення напрямів підвищення її стійкості і конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України у 2018—2024 рр. свідчить про наявність суттєвих структурних трансформацій (табл. 1).

Загальна кількість суб'єктів господарювання у галузі протягом досліджуваного періоду демонструє тенденцію до скорочення. Так, якщо у 2018 році їх кількість становила 76,3 тис. одиниць, то у 2024 році вона зменшилася до 58,7 тис. одиниць. Таким чином, за шість років кількість аграрних підприємств скоротилася на 23,1 %, а порівняно з довоєнним 2021 роком — на 17,1 %. Найбільш різке скорочення спостерігалось у 2022 році, що безпосередньо пов'язано з негативними наслідками повномасштабної військової агресії, тимчасовою окупацією частини територій та порушенням виробничо-логістичних ланцюгів у сільському господарстві.

Структурний аналіз показує, що в аграрному секторі України домінують малі суб'єкти господарювання. Їх частка протягом усього досліджуваного періоду стабільно перевищувала 96 % загальної кількості підприємств. У 2024 році в аграрному секторі функціонувало 57,3 тис. малих підприємств, що становить 97,5 % усіх суб'єктів господарювання галузі. Водночас серед цієї групи переважають мікропідприємства, кількість яких у 2024 році становила 52,7 тис. одиниць або майже 89,7 % від загальної кількості аграрних суб'єктів господарювання. Така структура свідчить про високий рівень дрібнотоварного підприємництва в аграрному секторі України.

Середні підприємства займають значно меншу частку у структурі аграрного підприємництва. У 2024 році їх кількість становила лише 1,39 тис. одиниць, що на 39,7 % менше порівняно з 2018 роком та на 33,6 % менше від рівня 2021 року. Частка середніх підприємств у

Таблиця 1. Динаміка діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України, 2018—2024 рр., одиниць

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2018,%	2024 до 2021,%
Загальна кількість суб'єктів господарювання	76328	75450	73368	70803	53281	62960	58703	76,9	82,9
у т.ч. великі суб'єкти господарювання	23	34	36	49	39	39	52	226,1	106,1
частка, %	0,03	0,05	0,05	0,07	0,07	0,06	0,09	0,06	0,02
середні суб'єкти господарювання	2307	2285	2137	2095	1687	1461	1391	60,3	66,4
частка, %	3,0	3,0	2,9	3,0	3,2	2,3	2,4	-0,7	-0,6
малі суб'єкти господарювання	73998	73131	71195	68659	51555	61460	57260	77,4	83,4
частка, %	96,9	96,9	97,0	97,0	96,8	97,6	97,5	0,6	0,6
з них мікро суб'єкти господарювання	68492	67627	65753	63051	46622	56851	52671	76,9	83,5
частка, %	89,7	89,6	89,6	89,1	87,5	90,3	89,7	0	0,7

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [13].

структурі аграрного сектору знизилася з 3,0 % у 2018 році до 2,4 % у 2024 році, що свідчить про поступове звуження цієї категорії суб'єктів господарювання.

Водночас спостерігається протилежна тенденція щодо великих аграрних підприємств. Їх кількість зросла з 23 одиниць у 2018 році до 52 у 2024 році, що означає збільшення більш ніж у 2,2 раза. Частка великих підприємств у загальній структурі аграрного сектору, хоча й залишається незначною, зросла з 0,03 % до 0,09 %. Це свідчить про поступову концентрацію виробництва та посилення ролі великих агрохолдингів у розвитку аграрного сектору економіки України.

Аналіз регіональної динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі України у 2018—2024 рр. свідчить про нерівномірний характер змін у різних областях (табл. 2). Найбільш суттєве скорочення кількості аграрних підприємств зафіксовано в регіонах, що зазнали значних втрат унаслідок бойових дій та окупації, зокрема у Запорізькій (-3071 од.), Херсонській (-2777 од.), Луганській (-1568 од.) та Донецькій (-1211 од.) областях. Водночас у низці регіонів центральної та західної частини України спостерігається віднос-

на стабільність або навіть зростання кількості суб'єктів господарювання, зокрема у Полтавській, Кіровоградській, Івано-Франківській, Сумській та Тернопільській областях. Таким чином, сучасні регіональні тенденції розвитку аграрного сектору економіки України характеризуються значною територіальною диференціацією, де ключовим фактором трансформацій виступає безпекова ситуація та рівень економічної стабільності регіонів.

Аналіз динаміки індикаторів зайнятості, виробничої діяльності та прибутковості суб'єктів господарювання аграрного сектору України у 2018—2024 рр. свідчить про суттєві структурні трансформації функціонування галузі під впливом економічних та воєнних чинників (табл. 3).

Загалом у досліджуваний період спостерігається скорочення зайнятості в аграрному секторі. Кількість зайнятих працівників зменшилася з 626,1 тис. осіб у 2018 році до 486,0 тис. осіб у 2024 році, або на 22,4 %, а порівняно з 2021 роком — на 15,6 %. Аналогічна тенденція характерна і для найманих працівників, чисельність яких у 2024 році становила 441,0 тис. осіб, що на 15,2 % менше порівняно з довоєнним періодом.

Таблиця 2. Ретроспективна динаміка діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України за регіональним аспектом, 2018—2024 рр., од

Область	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2021 р.	
								%	од
Україна	76328	75450	73368	70803	53281	62960	58703	82,9	-12100
Вінницька	4432	4406	4286	4196	3706	4219	4132	98,5	-64
Волинська	1436	1457	1359	1381	1235	1459	1373	99,4	-8
Дніпропетровська	6217	6228	6217	6023	5299	5894	5746	95,4	-277
Донецька	2173	2205	2074	1994	809	1121	783	39,3	-1211
Житомирська	2101	2180	2095	2006	1762	2011	2015	100,4	9
Закарпатська	3463	2429	1934	1827	1407	1407	1346	73,7	-481
Запорізька	4165	4122	4004	3904	1009	1796	833	21,3	-3071
Івано-Франківська	1450	1501	1424	1311	1158	1384	1379	105,2	68
Київська	3726	3783	3731	3559	2967	3438	3318	93,2	-241
Кіровоградська	4508	4587	4494	4432	4244	4561	4645	104,8	213
Луганська	1528	1591	1610	1617	81	576	49	3,0	-1568
Львівська	2167	2188	2198	2248	1941	2279	2222	98,8	-26
Миколаївська	5181	5064	4987	4857	3559	4257	4031	83,0	-826
Одеська	6326	5960	5638	4567	3438	4244	3611	79,1	-956
Полтавська	4060	4118	4095	4128	3711	4268	4346	105,3	218
Рівненська	1259	1274	1239	1301	1202	1324	1319	101,4	18
Сумська	1874	1926	1915	1928	1821	1974	1987	103,1	59
Тернопільська	1743	1678	1699	1677	1550	1766	1715	102,3	38
Харківська	4011	4050	4013	3885	2752	3277	3096	79,7	-789
Херсонська	3680	3624	3511	3316	604	1279	539	16,3	-2777
Хмельницька	2524	2564	2559	2466	2182	2472	2422	98,2	-44
Черкаська	3538	3618	3557	3443	3028	3395	3423	99,4	-20
Чернівецька	1592	1558	1416	1403	1136	1380	1362	97,1	-41
Чернігівська	1802	1853	1833	1874	1570	1824	1794	95,7	-80
м. Київ	1372	1486	1480	1460	1110	1355	1217	83,4	-243

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [13].

Таблиця 3. Динаміка індикаторів зайнятості, виробничої діяльності та прибутковості суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України, 2018–2024 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2021, %
<i>Аграрний сектор економіки загалом</i>								
Кількість зайнятих працівників, осіб	626072	610117	575954	576093	488555	456909	486024	84,4
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	616,1	636,7	679,3	1030,3	734,9	795,1	868,7	84,3
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	540,5	572,8	624,1	943,5	682,4	782,6	887,3	94,0
Вироблено продукції в розрахунку на 1 зайнятого, тис, грн	984,1	1043,5	1179,5	1788,4	1504,3	1740,3	1787,4	99,9
Чистий прибуток	71,0	93,3	81,6	238,8	86,1	63,5	167,4	70,1
Відсоток прибуткових підприємств	86,2	83,0	82,6	88,3	78,4	78,1	83,7	-4,6
<i>Великі суб'єкти господарювання</i>								
Кількість зайнятих працівників, осіб	32779	43062	38584	43346	34492	66593	68631	158,3
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	63,3	81,0	90,5	130,0	109,9	149,1	194,6	149,7
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	54,8	74,1	78,1	114,8	111,5	151,0	202,1	176,0
Вироблено продукції в розрахунку на 1 зайнятого, тис, грн	1930,5	1880,8	2345,8	3000,0	3184,8	2239,4	2835,5	94,5
Чистий прибуток	11,2	5,0	8,7	48,3	18,2	14,8	32,1	66,5
Відсоток прибуткових підприємств	100,0	79,4	75,0	91,8	84,6	79,5	90,4	-1,4
<i>Середні суб'єкти господарювання</i>								
Кількість зайнятих працівників, осіб	324838	301997	289917	263443	232119	180463	200653	76,2
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	312,8	312,7	333,6	511	329,3	342,9	366,9	71,8
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	272,4	276,1	300,8	474,6	311,5	337,1	398,4	83,9
Вироблено продукції в розрахунку на 1 зайнятого, тис, грн	962,9	1035,4	1150,7	1939,7	1418,7	1900,1	1828,5	94,3
Чистий прибуток	38,5	68,5	40,3	102,4	39,7	23,7	67,5	65,9
Відсоток прибуткових підприємств	88,4	81,5	83,9	92,9	80,5	76,6	88,7	-4,2
<i>Малі суб'єкти господарювання</i>								
Кількість зайнятих працівників, осіб	268455	265058	258696	269304	221944	209853	216740	80,5
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	240,1	243,0	259,3	389,3	295,7	303,2	307,3	78,9
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	213,3	222,5	242,5	354,1	259,4	294,5	283,3	80,0
Вироблено продукції в розрахунку на 1 зайнятого, тис, грн	894,2	916,7	1002,1	1445,5	1332,4	1444,6	1417,8	98,1
Чистий прибуток	21,3	19,8	32,6	88,1	28,2	25,0	67,8	77,0
Відсоток прибуткових підприємств	86,1	83,1	82,6	88,0	78,3	78,2	83,5	-4,5
<i>з них мікро суб'єкти господарювання</i>								
Кількість зайнятих працівників, осіб	143783	138033	134720	141597	108776	105254	113311	80,0
Обсяг виробленої продукції, млрд грн	83,64	89,74	99,57	139,45	90,9	41,9	101,6	72,9
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	74,82	80,55	94,27	125,98	77,66	93,61	97,4	77,3
Вироблено продукції в розрахунку на 1 зайнятого, тис, грн	581,7	650,1	739,1	984,8	835,7	398,1	896,6	91,0
Чистий прибуток	4,9	5,8	10,7	25,1	6,5	7,9	24,2	96,4
Відсоток прибуткових підприємств	86,0	83,4	82,3	87,1	77,7	78,0	82,7	-4,4

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [13].

Водночас динаміка виробничих показників демонструє відносну стійкість аграрного сектору до кризових викликів. Незважаючи на різке скорочення обсягів виробництва у 2022 році, зумовлене наслідками повномасштабної війни, у наступні роки спостерігається поступове відновлення виробничої активності. Так, обсяг виробленої продукції зріс з 734,9 млрд грн у 2022 році до 868,7 млрд грн у 2024 році. Подібна тенденція характерна і для обсягів реалізованої продукції, які у 2024 році досягли 887,3 млрд грн, що становить 94 % від рівня 2021 року.

Важливою характеристикою ефективності функціонування аграрного сектору є зростання продуктивності праці. Незважаючи на скорочення чисельності зайнятих, виробництво продукції у розрахунку на одного працівника у 2024 році становило 1787,4 тис. грн, що прак-

тично відповідає рівню 2021 року. Це свідчить про підвищення технологічної ефективності виробництва та зростання рівня концентрації аграрного бізнесу.

Аналіз результатів діяльності підприємств різних розмірних груп показує, що найбільш динамічний розвиток демонструють великі аграрні підприємства. У 2024 році чисельність зайнятих у цій групі збільшилася на 58,3 % порівняно з 2021 роком, а обсяг виробленої продукції зріс майже на 50 %. Обсяг реалізованої продукції великими підприємствами досяг 202,1 млрд грн, що на 76 % перевищує показник 2021 року. Це свідчить про посилення ролі великих корпоративних структур у розвитку аграрного виробництва.

Натомість середні та малі підприємства демонструють більш стриману динаміку розвит-

ку. Кількість зайнятих у середніх підприємствах скоротилася на 23,8 %, а обсяг виробництва — на 28,2 % порівняно з 2021 роком. Подібні тенденції характерні і для малих підприємств, де скорочення зайнятості становило майже 19,5 %, а обсяги виробництва зменшилися на 21,1 %. Особливо вразливою групою залишаються мікропідприємства, діяльність яких характеризується значними коливаннями виробничих та фінансових показників.

Динаміка прибутковості аграрного сектору також свідчить про високу волатильність фінансових результатів діяльності підприємств. Після рекордного рівня чистого прибутку у 2021 році (238,8 млрд грн) у 2022—2023 роках відбулося суттєве зниження фінансових результатів, однак у 2024 році спостерігається часткове відновлення прибутковості до рівня 167,4 млрд грн. Водночас частка прибуткових підприємств у більшості груп дещо знизилася порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про зростання фінансових ризиків у діяльності аграрного бізнесу.

Аналіз динаміки виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2010—2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів виробництва до 2021 року з подальшим скороченням у період повномасштабної війни (рис. 1).

У довоєнний період аграрний сектор демонстрував стійку позитивну динаміку: обсяг виробництва зріс з 881,9 млрд грн у 2010 році до 1344,3 млрд грн у 2021 році. Проте у 2022 році, внаслідок воєнних дій, тимчасової

вої окупації частини територій та порушення виробничо-логістичних ланцюгів, обсяг виробництва скоротився до 1004,2 млрд грн. У наступні роки спостерігається часткове відновлення галузі, однак у 2024 році виробництво становило 1077,9 млрд грн, що лише 80,2 % від рівня 2021 року.

Структурний аналіз показує домінування рослинництва у формуванні валової продукції сільського господарства. Частка цієї галузі у загальному обсязі виробництва стабільно перевищує 75 %, що відображає експортно-орієнтований характер аграрної економіки України. Водночас у період 2022—2024 рр. спостерігається більш суттєве скорочення виробництва продукції рослинництва порівняно з тваринництвом, що зумовлено втратами посівних площ та обмеженням доступу до виробничих ресурсів.

Порівняння результатів діяльності різних категорій господарств свідчить про поступове посилення ролі сільськогосподарських підприємств у формуванні валового аграрного продукту. У 2024 році на їх частку припадало понад 70 % загального обсягу виробництва, тоді як внесок господарств населення демонструє тенденцію до зниження. Це свідчить про поступову трансформацію структури аграрного виробництва у напрямі його концентрації та інституційного укрупнення.

Аналіз динаміки виробництва основних видів продукції рослинництва та тваринництва в Україні у 2018—2025 рр. свідчить про суттєві

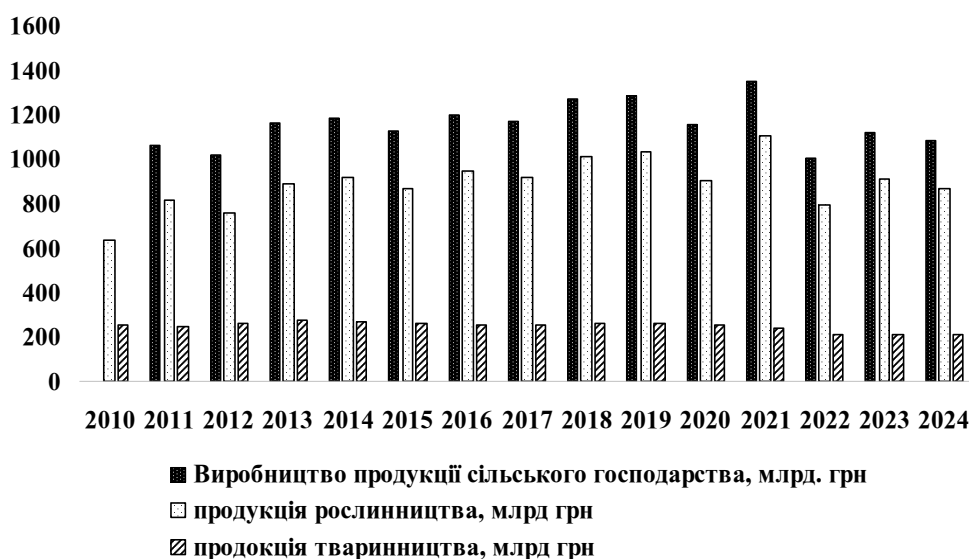


Рис. 1. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в Україні, млрд грн (у постійних цінах 2021 р.), 2010—2024 рр.

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [13].

Таблиця 4. Динаміка виробництва продукції рослинництва та тваринництва господарствами усіх категорій в Україні, 2018—2025 рр., тис. т

Види продукції	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (попередні дані)	2025 до 2021, %
Культури зернові та зернобобові	70056,5	75143,2	64933,4	86010,4	53863,7	59772	56246	60787	70,7
Буряк цукровий фабричний	13967,7	10204,5	9150,2	10853,9	9941,5	13130	12798	11630	107,2
Соняшник	14165,2	15254,1	13110,4	16392,4	11328,8	12760	10956	10189	62,2
Картопля	22504,0	20269,2	20838,0	21356,3	20899,2	21359	19135,3	16379,8	76,7
Культури овочеві	9440,2	9687,6	9652,8	9935,2	7511,6	8297	8622,5	8177,8	82,3
Культури плодові та ягідні	2571,3	2118,9	2023,9	2235,1	1994,8	1996	1565,7	1772,9	79,3
М'ясо (у забійній масі), тис. т	2354,9	2492,4	2477,5	2438,3	2206,7	2239,5	2353,0	3070,9	125,9
Молоко, тис. т	10064,0	9663,2	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	7246,4	6862,7	78,8
Яйця, млн шт	16132,0	16677,5	16167,2	14071,3	11921,8	11379,4	11597,9	11433,9	81,3

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [13].

структурні зміни у функціонуванні аграрного сектору (табл. 4).

У більшості сегментів рослинницької продукції після рекордного рівня виробництва у 2021 році спостерігається зниження обсягів виробництва, що значною мірою пов'язано з наслідками воєнних дій, скороченням посівних площ та погіршенням ресурсного забезпечення галузі. Так, у 2025 році виробництво зернових та зернобобових культур становило 60,8 млн т, що складає лише 70,7 % від рівня 2021 року, а виробництво соняшнику скоротилося до 62,2 % від довоєнного рівня.

Водночас окремі сегменти аграрного виробництва демонструють відносну стійкість або навіть позитивну динаміку. Зокрема, виробництво цукрового буряку у 2025 році перевищило рівень 2021 року на 7,2 %, що свідчить про по-

ступове відновлення цього сегменту рослинництва. У тваринницькій галузі спостерігається різноспрямована динаміка: виробництво м'яса демонструє зростання, тоді як виробництво молока та яєць продовжує скорочуватися.

Аналіз динаміки показників зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору України у 2018—2024 рр. свідчить про збереження ключової ролі аграрної продукції у формуванні експортного потенціалу національної економіки (табл. 5).

Протягом досліджуваного періоду обсяг експорту агропродукції демонстрував загалом висхідну тенденцію до 2021 року, коли він досяг максимального значення — 27,71 млрд дол. США. Однак у 2022 році внаслідок повномасштабної військової агресії російської феде-

Таблиця 5. Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки України, 2018—2024 рр.

Показники	2018	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2021 р., %
Експорт агропродукції – всього, млрд дол США	18,6	22,18	27,71	23,39	22,0	24,7	89,1
Частка агропродукції в загальній структурі експорту, %	39,3	45,1	40,7	53,0	60,8	59,1	18,4
У тому числі:							
експорт сировини	15,6	18,66	23,77	20,75	18,57	20,94	88,1
частка, %	83,9	84,1	85,8	88,7	84,4	84,8	-1
експорт продуктів переробки	3,0	3,52	3,94	2,64	3,43	3,76	95,4
частка, %	16,1	15,9	14,2	11,3	15,6	15,2	1
співвідношення експорту сировини та готової продукції	5,20	5,30	6,03	7,86	5,41	5,57	92,4
Імпорт агропродукції, млрд дол США	5,06	6,50	7,75	6,04	6,96	7,64	98,6
Коефіцієнт покриття імпорту експортом агропродукції	3,7	3,4	3,6	3,9	3,2	3,2	88,9

Джерело: сформовано за даними Державного комітету статистики України [13].

рації, блокування морських портів та порушення логістичних ланцюгів обсяг аграрного експорту скоротився до 23,39 млрд дол. США. У наступні роки спостерігається поступова стабілізація зовнішньоторговельних потоків: у 2024 році експорт агропродукції зріс до 24,7 млрд дол. США, що становить 89,1 % від довоєнного рівня 2021 року.

Важливою характеристикою зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору є висока частка агропродукції у загальній структурі експорту країни. Якщо у 2018 році вона становила 39,3 %, то у 2024 році зросла до 59,1 %, що свідчить про суттєве посилення ролі аграрного сектору як одного з ключових драйверів валютних надходжень України. Особливо різке зростання цього показника спостерігалось у 2022—2023 роках, коли частка аграрного експорту перевищила 50 %, що значною мірою пояснюється скороченням експорту продукції промислових галузей в умовах воєнної економіки.

Структурний аналіз експорту аграрної продукції свідчить про домінування сировинної складової. Упродовж усього досліджуваного періоду частка експорту сировинної продукції стабільно перевищувала 80 % загального аграрного експорту. У 2024 році вона становила 84,8 %, тоді як частка продукції глибокої переробки — лише 15,2 %. Така структура експорту відображає сировинну спрямованість аграрного сектору України та обмежений рівень розвитку переробної промисловості. Водночас коефіцієнт співвідношення експорту сировини та готової продукції залишається досить високим і у 2024 році становив 5,57, що означає значну перевагу експорту сировинної продукції над продукцією з високою доданою вартістю.

Імпорт аграрної продукції також демонструє тенденцію до поступового зростання. У 2024 році його обсяг становив 7,64 млрд дол. США, що майже відповідає рівню 2021 року (98,6 %). При цьому аграрний сектор зберігає стійке позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, що підтверджується високим коефіцієнтом покриття імпорту експортом. Упродовж досліджуваного періоду цей показник коливався в межах 3,2—3,9, що свідчить про суттєве перевищення обсягів експорту аграрної продукції над імпортом.

Загалом результати аналізу підтверджують, що аграрний сектор України залишається одним із ключових факторів формування експортного потенціалу держави та забезпечення позитивного торговельного балансу. Водночас домінування сировинної моделі експорту свідчить про не-

обхідність структурної модернізації аграрної економіки, спрямованої на розвиток переробних галузей та підвищення частки продукції з високою доданою вартістю у структурі зовнішньої торгівлі.

Таким чином, проведений комплексний аналіз сучасних тенденцій функціонування аграрного сектору економіки України свідчить про наявність глибоких структурних трансформацій, зумовлених як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми викликами воєнного періоду. Попри скорочення кількості суб'єктів господарювання, зайнятості та окремих сегментів виробництва, аграрний сектор зберігає високий рівень адаптивності та демонструє поступове відновлення виробничої активності. Водночас спостерігається посилення концентрації аграрного виробництва, зростання ролі великих підприємств та збереження експортної орієнтації галузі. Разом із тим домінування сировинної моделі аграрного експорту та зниження частки продукції з високою доданою вартістю актуалізують необхідність структурної модернізації аграрного сектору, спрямованої на розвиток переробних галузей, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентоспроможності українського аграрного бізнесу на світових ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений комплексний аналіз сучасних тенденцій функціонування аграрного сектору економіки України дозволяє сформулювати такі основні висновки.

У 2018—2024 рр. в аграрному секторі України відбулися суттєві структурні трансформації, що проявилися у скороченні кількості суб'єктів господарювання на 23,1 % порівняно з 2018 роком та на 17,1 % порівняно з довоєнним 2021 роком. Найбільш різке зниження кількості аграрних підприємств відбулося у 2022 році, що зумовлено наслідками повномасштабної війни, тимчасовою окупацією територій та руйнуванням виробничо-логістичної інфраструктури.

Структура аграрного підприємництва характеризується домінуванням малих та мікропідприємств, частка яких перевищує 97 % загальної кількості суб'єктів господарювання галузі. Водночас спостерігається тенденція до поступового зростання ролі великих аграрних підприємств, що свідчить про посилення процесів концентрації виробництва та укрупнення аграрного бізнесу.

Регіональний аналіз розвитку аграрного сектору демонструє значну територіальну ди-

ференціацію. Найбільше скорочення кількості підприємств спостерігається у регіонах, що зазнали значних втрат внаслідок бойових дій та тимчасової окупації, тоді як у низці областей центральної та західної частини України зберігається відносна стабільність функціонування аграрного підприємництва.

Незважаючи на скорочення зайнятості в аграрному секторі, галузь демонструє відносну стійкість виробничих показників. Після різкого зниження обсягів виробництва у 2022 році у наступні роки спостерігається поступове відновлення виробничої активності та зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення технологічної ефективності аграрного виробництва.

Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції підтверджує домінування рослинництва у структурі аграрної економіки України та її експортно-сировинну спрямованість. Водночас у період воєнних викликів відбулося скорочення обсягів виробництва більшості видів продукції рослинництва та трансформація структури тваринницької галузі.

Аграрний сектор продовжує відігравати ключову роль у формуванні експортного потенціалу держави. Частка агропродукції у загальному обсязі експорту України у 2024 році зросла до 59,1 %, що свідчить про посилення ролі аграрної галузі у забезпеченні валютних надходжень. Разом із тим структура експорту залишається переважно сировинною, що обумовлює необхідність розвитку переробної промисловості та підвищення частки продукції з високою доданою вартістю.

Загалом результати дослідження підтверджують, що сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується поєднанням процесів структурної трансформації, концентрації виробництва та адаптації галузі до умов воєнної економіки. Подальший розвиток аграрного сектору потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на модернізацію виробництва, розвиток переробних галузей та підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу на світових ринках.

Таким чином, сучасний розвиток аграрного сектору економіки України характеризується складним поєднанням структурних трансформацій, адаптаційних процесів та зростання ролі галузі у забезпеченні економічної стійкості держави. Попри значні втрати виробничого потенціалу та регіональні диспропорції, спричинені воєнними викликами, аграрний сектор зберігає стратегічне значення для формування експортних доходів країни та забезпечення

продовольчої безпеки. У цих умовах ключовими пріоритетами подальшого розвитку мають стати структурна модернізація аграрної економіки, розвиток переробних галузей, підвищення технологічної ефективності виробництва та формування конкурентоспроможної моделі аграрного підприємництва, орієнтованої на створення продукції з високою доданою вартістю.

Перспективами подальших досліджень є дослідження та оцінка ефективності інструментів економічного регулювання аграрного сектору України.

Література:

1. Кваша, С., Павленко, О., & Клементьев, Д. Нові тренди в обсягах виробництва валової і товарної продукції аграрного сектору України за категоріями виробників та ринками продукції. *Економіка та суспільство*. 2024, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-8>
2. Котикова О., Бабич М., Погорелова О., Надвиничний С. Економічні наслідки війни для аграрного сектору України: політична основа для відновлення та стійкості. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. 11 (4). С. 5—39. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01>
3. Іщук М.А., Голуб Х.А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 2. С. 21—27 <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>
4. Гребенюк, М. Економічний розвиток держави в сучасних умовах: роль та значення агропродовольчого сектору. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. (3 (75)). С. 21—30. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-21-30>
5. Павлюк, С., Побережець, Г., Кравченко, Т. та Мірошкіна, Н. Вплив аграрного сектору на сталий розвиток сільських територіальних громад. *Економіка АПК*. 2025. 32 (1). С. 59—69. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.59>
6. Панфілова, А., Полторах, 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>
7. Olha Dorosh, Iryna Kupriianchuk, Yosyp Dorosh and Yevhen Butenko. Ukrainian agriculture in times of war: Analysis of support programmes. *Studies in Agricultural Economics*. 2024. Vol. 126. Issue 2. p. 84—89 <https://doi.org/10.7896/j.2875>

8. Мошенський, С., Грицишен, Д. та Петрук, О. Аграрна та ресурсна економіка України та проблеми економічного зростання. Наукові горизонти. 2024. 27(1). С. 152—161. <https://doi.org/10.48077/scihor1.2024.152>

9. Созанський, Л. Й. Статистична оцінка експорту сільськогосподарської продукції України в умовах російсько-української війни. Статистика України. 2025. 108 (1). С. 37—49. [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.04](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.04)

10. Нечипоренко, О. та Россоха, В. Концептуальні основи повоєнних трансформацій сільського господарства України. Економіка та управління бізнесом. 2023. 14 (2). С. 113—124. [https://doi.org/10.31548/economics14\(2\).-2023.113](https://doi.org/10.31548/economics14(2).-2023.113)

11. Dziurakh Y., Halanets V., Kulakovska T., Pugachov M. and Pugachov V. Economic Assessment and State Regulation of the Agri-industrial Sector in Ukraine: Solutions for Ensuring Food Security (Modeling and Analysis). Econ. Aff. 2022. 67 (04s): 777—786. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.11>

12. Пугачов М., Шпикуляк О., Жук В., Бездушна Ю. та Ксенофонтова К. Розвиток підприємницької екосистеми для аграрного сектору в Україні у воєнний час. Економіка АПК. 2024. 31 (5). С. 59—75. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.59>

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026 р.).

References:

1. Kvasha, S., Pavlenko, O., & Klementiev, D. (2024), "New trends in the production volumes of gross and commodity products of the agricultural sector of Ukraine by producer categories and product markets", Economy and Society, vol. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-8>

2. Kotykova, O., Babych, M., Pohorielova, O., & Nadvynychnyy, S. (2025), "Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 11 (4), pp. 5—39. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01>

3. Ishchuk, M.A., Holub, H.A. (2025), "Prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of economic and geopolitical challenges", Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, vol. 36 (75), no. 2, pp. 21—27 <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>

4. Hrebenyuk, M. (2024), "Economic development of the state in modern conditions: the role

and importance of the agro-food sector", Scientific notes of the University "KROK", vol. (3 (75), pp. 21—30. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-21-30>

5. Pavliuk, S., Poberezhets, H., Kravchenko, T., & Miroshkina, N. (2025), "The impact of the agricultural sector on the sustainable development of rural territorial communities", Ekonomika APK, vol. 32 (1), pp. 59—69. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.59>

6. Panfilova, A., Poltorak, A., Kuvshinova, A., Burkovska, A., & Dotsenko, N. (2025), "Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market", Scientific Horizons, vol. 28 (5), pp. 142—157. <https://doi.org/10.48077/scihor5.-2025.142>

7. Olha Dorosh, Iryna Kupriianchyk, Yosyp Dorosh and Yevhen Butenko (2024), "Ukrainian agriculture in times of war: Analysis of support programmes", Studies in Agricultural Economics, vol. 126, no. 2, pp. 84—89 <https://doi.org/10.7896/j.2875>

8. Moshenskyi, S., Grytsyshen, D., & Petruk, O. (2024), "Agricultural and resource economy of Ukraine and problems for economic growth", Scientific Horizons, vol. 27(1), pp. 152—161. <https://doi.org/10.48077/scihor1.2024.152>

9. Sozansky, L. Y. (2025), "Statistical Assessment of Ukraine's Agricultural Exports in the Conditions of the Russian-Ukrainian War", Statistics of Ukraine, vol. 108 (1), pp. 37—49. [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.04](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.04)

10. Nchyporenko, O., & Rossokha, V. (2023), "Conceptual basis of post-war transformations of agriculture of Ukraine", Economics and Business Management, vol. 14 (2), pp. 113—124. [https://doi.org/10.31548/economics14\(2\).2023.113](https://doi.org/10.31548/economics14(2).2023.113)

11. Dziurakh, Y., Halanets, V., Kulakovska, T., Pugachov, M. And Pugachov, V. (2022), "Economic Assessment and State Regulation of the Agri-industrial Sector in Ukraine: Solutions for Ensuring Food Security (Modeling and Analysis)", Econ. Aff., vol. 67(04s), pp. 777—786. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.11>

12. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdushna, Yu., & Ksenofontova, K. (2024), "Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime", Ekonomika APK, vol. 31 (5), pp. 59—75. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.59>

13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed March 10 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26

Прорецензовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

УДК 658.3:631.1

С. Ю. Рибак,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0544-4713>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.294

КАДРОВА ПОЛІТИКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

S. Rybak,
Postgraduate Student, Bila Tserkva National Agrarian University

PERSONNEL POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A TOOL FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування кадрової політики сільськогосподарських підприємств як важливого інструменту ефективного управління персоналом. Обґрунтовано, що кадрова політика є складовою системи стратегічного управління та визначає ключові напрями формування, розвитку й раціонального використання трудового потенціалу підприємства. Визначено основні елементи кадрової політики, зокрема планування потреби у персоналі, відбір і адаптацію працівників, розвиток професійних компетентностей та формування ефективної системи мотивації праці. Проаналізовано специфічні особливості управління персоналом у аграрному секторі, пов'язані із сезонністю виробництва, демографічними викликами, міграційними процесами та впровадженням інноваційних технологій. Доведено, що ефективна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку. Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики, які передбачають розвиток системи професійного навчання, цифровізацію управління персоналом, підвищення соціального захисту працівників та вдосконалення мотиваційних механізмів.

The article examines the theoretical and practical aspects of forming the personnel policy of agricultural enterprises as an important tool for effective human resource management. It is substantiated that personnel policy is an integral component of the enterprise's strategic management system and determines the key directions for the formation, development, and efficient use of labor potential. The study identifies the main elements of personnel policy, including workforce planning, recruitment and adaptation of employees, development of professional competencies, and the formation of an effective motivation system.

Particular attention is paid to the specific features of human resource management in the agricultural sector, which are shaped by the seasonal nature of production processes, dependence on natural and climatic conditions, demographic challenges, and migration trends in rural areas. In addition, the growing implementation of innovative technologies, including digital tools and elements of precision agriculture, necessitates continuous improvement of employees' qualifications and the development of new competencies.

It is proven that an effective personnel policy contributes to increasing labor productivity, improving the quality of management decisions, strengthening the competitive position of agricultural enterprises, and ensuring their sustainable development. The article emphasizes that modern personnel policy should be based on a strategic and integrated approach to human resource management, taking into account both economic and social factors.

The main directions for improving the personnel policy of agricultural enterprises are proposed, including the development of continuous professional training systems, digitalization of HR management processes, enhancement of employee motivation mechanisms, strengthening of social protection, and the formation of a favorable socio-psychological climate in the workforce. The implementation of these measures will contribute to the formation of a highly qualified, motivated, and adaptable workforce capable of ensuring the effective functioning of agricultural enterprises under conditions of economic transformation and increasing global competition.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, сільськогосподарські підприємства, людський капітал, трудові ресурси, мотивація праці, розвиток персоналу, кадровий потенціал, цифровізація HR-процесів, ефективність управління, конкурентоспроможність, аграрний сектор.

Key words: personnel policy, human resource management, agricultural enterprises, human capital, labor resources, employee motivation, staff development, workforce potential, HR digitalization, management efficiency, competitiveness, agricultural sector.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України характеризується суттєвими структурними трансформаціями, пов'язаними з модернізацією виробництва, посиленням конкуренції на сільськогосподарських ринках та інтеграцією до європейського економічного простору. У таких умовах підвищується значення ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами, важливою складовою якого є раціональне використання людських ресурсів. Саме персонал виступає ключовим фактором забезпечення результативності виробничої діяльності, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють специфіку управління персоналом у цій сфері. Аграрна діяльність характеризується сезонністю виконання виробничих робіт, залежністю від природно-кліматичних умов, територіальною розосередженістю виробничих процесів та необхідністю залучення працівників різних професійних груп. Водночас демографічні зміни у сільській місцевості, трудова міграція та скорочення чисельності працездатного населення призводять до формування дефіциту кваліфікованих кадрів у аграрному секторі.

У результаті сільськогосподарські підприємства стикаються з проблемами недостатнього кадрового забезпечення, старіння трудових ресурсів та потребою у підвищенні рівня про-

фесійної підготовки працівників. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, спрямованої на залучення та розвиток персоналу, підвищення мотивації працівників і раціональне використання трудового потенціалу підприємств. Реалізація сучасної кадрової політики сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку аграрного виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій свідчить, що значна увага дослідників приділяється проблемам формування та реалізації кадрової політики підприємств, розвитку людського капіталу та підвищенню ефективності управління персоналом. У працях М. Армстронга та П. Друкера обґрунтовано стратегічну роль людських ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності організацій, тоді як вітчизняні науковці (Н. Мартинюк, Д. Черевко, В. Мазур, М. Ільчук, І. Свиноус та ін.) досліджують особливості кадрової політики та розвитку персоналу у сільськогосподарських підприємствах. Окремі аспекти мотивації праці, розвитку професійних компетентностей та формування кадрового потенціалу аграрного сектору розкрито у роботах А. Безніщенка, М. Сисюка, М. Полюка, Л. Бахчиванжи та інших учених. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення кадрової політики аграрних підприємств в умовах сучасних структурних трансформацій аграрного сектору, цифровізації виробництва та загострення проблем кадрового забезпечення сільських територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування кадрової політики сільськогосподарських підприємств як інструменту ефективного управління персоналом та визначення напрямів її удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадрова політика є важливим елементом системи управління підприємством і охоплює сукупність принципів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу. Вона визначає стратегічні орієнтири роботи з людськими ресурсами, забезпечує узгодження цілей підприємства з інтересами працівників та сприяє підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах кадрова політика розглядається як складова загальної стратегії підприємства, що формує основу для довгострокового розвитку трудового потенціалу та забезпечення його конкурентних переваг.

У науковій літературі кадрову політику трактують як систему цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та створення умов для їх ефективної діяльності. Так, М. Армстронг розглядає кадрову політику як стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, що спрямований на підвищення ефективності організації через розвиток компетентностей персоналу та формування сприятливого організаційного середовища [1]. На думку П. Друкера, ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю менеджменту використовувати людський потенціал як ключовий ресурс організації [2]. Він підкреслював, що сучасні підприємства повинні розглядати працівників не лише як виконавців виробничих функцій, а як носіїв знань, інновацій та управлінських ідей.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню кадрової політики підприємств. Зокрема, Н. Мартинюк і Д. Черевко наголошують, що кадрова політика сільськогосподарських підприємств повинна бути спрямована на формування ефективного трудового потенціалу, здатного забезпечити стабільний розвиток аграрного виробництва [3]. Д. Онопрієнко підкреслює важливість розвитку людського капіталу як одного з ключових факторів конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору [4]. Науковці зазна-

чають, що ефективна кадрова політика повинна поєднувати економічні, соціальні та організаційні інструменти управління персоналом [5].

Кадрова політика підприємства виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективність управління людськими ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Однією з ключових функцій є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами. Вона передбачає планування потреби у персоналі, визначення оптимальної чисельності працівників відповідно до виробничих завдань, а також організацію процесів підбору, відбору та залучення кваліфікованих фахівців. Рациональне кадрове планування дозволяє підприємству своєчасно забезпечувати виробничі процеси необхідними трудовими ресурсами та підвищувати ефективність їх використання.

Важливою функцією кадрової політики є розвиток професійних компетентностей працівників. Її реалізація здійснюється через систему професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування та перепідготовки кадрів. Розвиток людського капіталу сприяє підвищенню рівня професійної підготовки працівників, їх здатності працювати з новітніми технологіями та ефективно реагувати на зміни у виробничому середовищі.

Не менш важливою складовою кадрової політики є формування ефективної системи мотивації праці. Вона спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів діяльності, підвищення продуктивності праці та зміцнення їх зацікавленості у розвитку підприємства. Мотиваційні механізми можуть включати як матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій та інших фінансових заохочень, так і нематеріальні форми мотивації, зокрема визнання професійних досягнень, кар'єрне зростання та участь у прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом реалізації кадрової політики є також створення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Формування позитивного робочого середовища сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку командної роботи, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом. У результаті це забезпечує зростання задоволеності працівників умовами праці, зменшення плинності кадрів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки кадрова політика підприємств набуває стратегічного характеру та орієнтується на довгостро-

ковий розвиток людського капіталу. Її ефективність значною мірою визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології управління персоналом та створювати умови для професійного і соціального розвитку працівників. Саме тому формування дієвої кадрової політики є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах має низку специфічних особливостей, зумовлених характером аграрного виробництва, організаційними умовами діяльності підприємств та соціально-економічними процесами у сільській місцевості [6]. На відміну від багатьох інших галузей економіки, сільське господарство значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів, сезонності виконання виробничих робіт та територіальної розосередженості виробничих процесів. У зв'язку з цим система управління персоналом у аграрному секторі повинна враховувати нерівномірність використання трудових ресурсів, потребу у різних професійних групах працівників та необхідність гнучкої організації праці.

Однією з ключових особливостей аграрного виробництва є сезонність виконання технологічних операцій. Основні обсяги польових робіт припадають на весняно-літній та осінній періоди, коли проводяться посівні та збиральні кампанії. У цей час потреба у робочій силі суттєво зростає, що зумовлює необхідність залучення додаткових працівників або перерозподілу трудових ресурсів між підрозділами підприємства. За оцінками Державної служби статистики України, у 2024 році в аграрному секторі було зайнято близько 2,3 млн осіб, що становить приблизно 14 % загальної чисельності зайнятого населення країни. Водночас значна частка зайнятих у сільському господарстві працює у малих господарствах та фермерських підприємствах, де трудові ресурси часто мають сезонний характер використання.

Іншою важливою особливістю є територіальна розосередженість виробничих процесів. Сільськогосподарські підприємства здійснюють діяльність на значних земельних площах, що можуть бути розташовані у різних адміністративно-територіальних межах. Це ускладнює організацію праці, координацію виробничих процесів та контроль за виконанням виробничих завдань. У таких умовах важливого значення набуває впровадження сучасних систем управління виробництвом, використання циф-

рових технологій моніторингу польових робіт та ефективна організація управлінської структури підприємства.

Суттєвим фактором, що впливає на формування кадрового потенціалу аграрного сектору, є демографічна ситуація у сільській місцевості. За оцінками офіційної статистики, у 2024 році частка сільського населення України становить близько 29—30 %, однак значна його частина представлена старшими віковими групами. Внаслідок міграційних процесів та скорочення чисельності населення сільських територій аграрні підприємства стикаються з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо у сфері механізації, агрономії та управління сучасною сільськогосподарською технікою.

Крім того, сучасний розвиток аграрного сектору супроводжується активним впровадженням інноваційних технологій виробництва, зокрема елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління технікою, цифрових платформ моніторингу виробничих процесів та систем аграрної аналітики. За оцінками галузевих досліджень, у великих сільськогосподарських підприємствах рівень використання цифрових технологій у виробничих процесах у 2024 році перевищує 65—70 %, що сприяє підвищенню ефективності управління виробництвом. Водночас це вимагає від працівників нових професійних компетентностей, постійного підвищення кваліфікації та адаптації до сучасних технологічних умов.

Кадрова політика сільськогосподарських підприємств формується як комплексна система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвиток людського капіталу та підвищення ефективності використання персоналу [7]. Вона включає низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують послідовність і результативність управління працівниками на різних етапах їх трудової діяльності. До основних складових кадрової політики належать планування потреби у персоналі, відбір та адаптація працівників, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також формування ефективної системи мотивації праці.

Важливим елементом кадрової політики є планування потреби у персоналі. Воно передбачає визначення оптимальної чисельності працівників відповідно до виробничих потреб підприємства, обсягів виробництва та організаційної структури. Ефективне кадрове планування дозволяє забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, уникнути над-

лишку або дефіциту робочої сили та підвищити результативність діяльності підприємства. У сільському господарстві процес планування кадрів має враховувати сезонний характер виробництва, оскільки у періоди посівної та збиральної кампаній потреба у працівниках суттєво зростає. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році загальна чисельність зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві становила близько 2,3 млн осіб, що підтверджує вагомий роль трудових ресурсів у функціонуванні аграрного сектору.

Наступним важливим елементом кадрової політики є відбір та адаптація персоналу. Процес відбору передбачає оцінювання професійних знань, навичок і компетентностей кандидатів, їх відповідності вимогам конкретної посади та здатності ефективно виконувати виробничі завдання. У сучасних умовах аграрні підприємства дедалі частіше використовують комплексні методи оцінювання кандидатів, включаючи співбесіди, тестування та аналіз професійного досвіду [8]. Після прийняття на роботу важливим етапом є адаптація нових працівників до умов діяльності підприємства. Адаптаційний період дозволяє працівникам ознайомитися з організаційною структурою підприємства, технологічними процесами виробництва та корпоративною культурою, що сприяє швидшому включенню у виробничу діяльність і підвищенню ефективності праці.

Не менш важливою складовою кадрової політики є професійний розвиток персоналу. Сучасне аграрне виробництво характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, що зумовлює необхідність постійного підвищення рівня професійної підготовки працівників [9]. Професійний розвиток персоналу включає підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, участь у професійних тренінгах і навчальних програмах. За оцінками галузевих досліджень, у 2024 році близько 40 % великих сільськогосподарських підприємств України впроваджували програми навчання персоналу, спрямовані на освоєння сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових систем управління виробництвом та технологій точного землеробства.

Важливою складовою кадрової політики є також формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці. Її основною метою є підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності підприємства та забезпечення стабільності трудового колективу. У сільськогосподарських підприємствах

застосовуються різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема заробітна плата, преміювання за результати виробничої діяльності, надання соціальних гарантій, а також можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. За статистичними даними, у 2024 році середньомісячна заробітна плата у сільському господарстві становила близько 16—17 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці у галузі.

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки підвищення ефективності кадрової політики сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на сільськогосподарських ринках, впровадження інноваційних технологій виробництва та зміни на ринку праці вимагають від підприємств формування нових підходів до управління людськими ресурсами. Ефективна кадрова політика повинна бути спрямована не лише на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, а й на створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення їх мотивації та формування стабільного трудового колективу.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики є розвиток системи професійного навчання працівників. Сучасний розвиток аграрного виробництва характеризується активним впровадженням новітніх технологій, зокрема елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління технікою та цифрових платформ моніторингу виробничих процесів. У таких умовах підвищення рівня професійної підготовки працівників стає важливою передумовою ефективного використання сучасної техніки та технологій [10]. Розвиток системи навчання може здійснюватися через організацію внутрішніх тренінгів, співпрацю з освітніми та науковими установами, а також участь працівників у спеціалізованих навчальних програмах і семінарах.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є впровадження сучасних інформаційних технологій управління персоналом. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту, оптимізувати процеси обліку персоналу, планування трудових ресурсів та оцінювання результатів діяльності працівників. Використання спеціалізованих програмних продуктів і цифрових платформ управління персоналом сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню витрат часу на обробку інформації та підвищенню якості прийняття управлінських рішень.

Суттєвим напрямом розвитку кадрової політики є удосконалення системи мотивації праці. Ефективна система стимулювання повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні форми заохочення працівників. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси за досягнення виробничих показників, тоді як нематеріальна мотивація може включати можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень та визнання професійних досягнень працівників. Формування ефективної системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню трудової дисципліни.

Не менш важливим напрямом удосконалення кадрової політики є підвищення рівня соціального захисту працівників. Забезпечення належних умов праці, надання соціальних гарантій, медичного страхування та інших форм соціальної підтримки сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою та формуванню стабільного трудового колективу. У сільському господарстві особливого значення набуває також забезпечення працівників житлом, транспортом та іншими соціальними послугами, що сприяє закріпленню кадрів у сільській місцевості.

Важливим напрямом розвитку кадрової політики є формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом підприємства, розвиток корпоративної культури та створення атмосфери довіри і співпраці сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, зменшенню конфліктних ситуацій та формуванню високого рівня командної взаємодії.

Таким чином, удосконалення кадрової політики сільськогосподарських підприємств повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує розвиток людського капіталу, впровадження сучасних технологій управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та створення сприятливих соціально-економічних умов праці. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадрова політика є важливим інструментом управління персоналом сільськогосподарських підприємств і відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України, що характеризуються структурними трансформаціями, технологічними змінами та посиленням конкуренції на ринку аграрної продукції, особливого значення набуває формування дієвої системи управління людськими ресурсами. Ефективна кадрова політика дозволяє забезпечити підприємства кваліфікованими працівниками, підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських рішень та сприяти зростанню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Проведене дослідження показало, що кадрова політика сільськогосподарських підприємств включає комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких важливе місце займають планування потреби у персоналі, відбір та адаптація працівників, розвиток професійних компетентностей і формування ефективної системи мотивації праці. Реалізація цих елементів сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, підвищенню рівня професійної підготовки працівників та забезпеченню стабільності трудового колективу.

Встановлено, що специфіка аграрного виробництва, зокрема сезонність виконання робіт, територіальна розосередженість виробничих процесів, демографічні зміни у сільській місцевості та впровадження інноваційних технологій, зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом. У цих умовах кадрова політика повинна бути орієнтована на формування ефективного кадрового потенціалу, розвиток людського капіталу та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Ефективна кадрова політика має базуватися на стратегічному підході до управління людськими ресурсами та передбачати впровадження сучасних інструментів кадрового менеджменту. Важливими напрямками її удосконалення є розвиток системи професійного навчання працівників, впровадження інформаційних технологій управління персоналом, удосконалення системи мотивації праці, підвищення рівня соціального захисту працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудових колективах.

Отже, реалізація комплексної та ефективної кадрової політики сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємств та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору економіки. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно спрямувати на розроблення сучасних моделей управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах з урахуванням процесів цифровізації, інноваційного розвитку та трансформації ринку праці.

Література:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2020. 824 p.
2. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Revised ed. New York: Harper-Collins, 2008. 839 p.
3. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8, № 3—4. С. 73—82.
4. Онопрієнко Д. О. Механізм управління конкурентними перевагами підприємства як основний чинник реалізації його потенціалу в контексті сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 146—153.
5. Безніщенко А., Сисюк М. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси*. 2025. № 4. С. 9—15.
6. Полюк М. І. Оцінка та мотивація в системі управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14 (1). С. 40—46.
7. Бахчиванжи А., Морозов Д., Корнієвський Р., Кирилов К. Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18.
8. Мазур В. А., Германюк Н. В., Дмитрук Р. В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 7—20.
9. Ільчук М. М., Свиноус І. В. Економічні аспекти інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Економічний дискурс*. 2023. № 3—4. С. 46—54.
10. Свиноус І. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Ю. В., Павліченко А. А. Відтворення людського капіталу сільських територій як передумова стійкості продовольчої системи. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 23—29.

References:

1. Armstrong, M. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed, Kogan Page, London, UK.
2. Drucker, P. F. (2008), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Revised ed., Harper-Collins, New York, USA.
3. Martynyuk, N., & Cherevko, D. (2015), "Personnel development as a factor in enhancing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ahrarna ekonomika*, vol. 8, no. 3—4, pp. 73—82.
4. Onoprienko, D. O. (2025), "The mechanism of managing the competitive advantages of an enterprise as the main factor in realizing its potential in the context of sustainable development", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 34, pp. 146—153.
5. Beznischenko, A. and Sysiuk, M. (2025), "Personnel motivation as a strategic tool for managing an enterprise in the context of modern organizational transformations", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seria: Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 4, pp. 9—15.
6. Poliuk, M. I. (2018), "Assessment and motivation in the personnel management system at agricultural enterprises", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 14 (1), pp. 40—46.
7. Bakhchyvanzhy, L., Morozov, D., Korniiievskiy, R. and Kyrylov, K. (2025), "Personnel policy in the conditions of the global labor market in ensuring the development of the land potential of agricultural enterprises", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 18.
8. Mazur, V. A., Hermaniuk, N. V. and Dmytruk, R. V. (2018), "Features of personnel policy of agricultural enterprises in modern conditions", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 7—20.
9. Il'chuk, M. and Svynous, I. (2023), "Economic aspects of innovative activity of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 3—4, pp. 46—54.
10. Svynous, I. V., Prysiashniuk, N. M., Fedoruk, Yu. V. and Pavlichenko, A. A. (2025), "Rebuilding the human capital of rural areas as a prerequisite for food system sustainability", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 4, pp. 23—29.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.03.26

Процеженовано / Revised: 02.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 330.322:338.43

О. М. Хміль,
аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3721-7088>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.301

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

О. Khmil,
Postgraduate student, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

ASSESSMENT OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN WARTIME

У статті досліджено особливості формування та оцінки інвестиційного потенціалу аграрних підприємств України в умовах воєнної економіки. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі аграрного сектору у забезпеченні продовольчої безпеки, експортного потенціалу та економічної стійкості країни в умовах системних викликів і високої невизначеності. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінки інвестиційного потенціалу, який враховує як економічні результати діяльності підприємств, так і рівень їх інвестиційного забезпечення.

Методичною основою дослідження є системний та таксономічний підходи, що дозволили сформувати інтегральний показник інвестиційного потенціалу на основі багатовимірної системи індикаторів. Здійснено структурування показників за економічною та інвестиційною складовими, проведено їх стандартизацію, визначено вектори-еталони та розраховано відповідні таксономічні коефіцієнти.

Результати дослідження свідчать про нерівномірність і циклічність розвитку інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. Встановлено, що у 2021 році досягнуто пікового рівня його реалізації, тоді як у 2022—2023 рр. відбулося суттєве зниження під впливом воєнних чинників. Водночас у 2024 році зафіксовано тенденцію до відновлення, що супроводжується зростанням інвестиційної складової при збереженні обмежень економічної ефективності.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні методичного підходу до комплексної оцінки інвестиційного потенціалу аграрних підприємств на основі таксономічного аналізу. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

The article examines the formation and assessment of the investment potential of agricultural enterprises in Ukraine under the conditions of a wartime economy. The relevance of the study is обусловлена the growing role of the agricultural sector in ensuring national food security, maintaining export capacity, and stabilizing the national economy under conditions of prolonged military conflict and heightened uncertainty. In such circumstances, the investment potential of agricultural enterprises becomes a key determinant of their resilience, adaptability, and capacity for recovery and further development.

The purpose of the study is to assess the investment potential of Ukrainian agricultural enterprises using a comprehensive methodological approach based on system analysis and taxonomic methods, as well as to substantiate directions for its enhancement considering modern economic challenges and wartime risks.

The methodological framework of the research is based on a systemic approach that considers investment potential as a multidimensional category formed under the influence of both internal and external factors. The study proposes a structured system of indicators grouped into two main components: economic performance and investment support. The economic component includes indicators of production efficiency, financial stability, profitability, and external trade activity, while the investment component reflects capital investments, sources of financing, and the role of foreign investment.

To ensure comparability of heterogeneous indicators, a standardization procedure was applied. Subsequently, benchmark (reference) vectors were constructed, and the distances between actual observations and the benchmark were calculated. Based on these calculations, taxonomic indices for both components were obtained. The integral taxonomic indicator of investment potential was determined as a generalized measure reflecting the combined influence of economic and investment factors.

The results of the study reveal a pronounced cyclical and uneven dynamic in the development of the investment potential of agricultural enterprises. The highest level of investment potential was observed in 2021, driven by favorable economic conditions, high profitability, and significant export volumes. In contrast, 2022—2023 were characterized by a substantial decline in the integral indicator due to the negative impact of the full-scale war, including disruptions in logistics, increased production costs, and reduced operational efficiency.

At the same time, the findings indicate a gradual recovery in 2024, reflected in the growth of the integral taxonomic indicator to 95.2% of the pre-war level. This recovery is primarily driven by a significant increase in the investment component, which not only compensates for losses but also exceeds pre-war levels. However, the economic component remains below its 2021 level, indicating incomplete recovery in terms of efficiency and productivity.

The scientific novelty of the research lies in the development and application of an improved methodological approach to the comprehensive assessment of investment potential based on taxonomic analysis. The practical significance of the results заключается in their applicability for policy-making and strategic management aimed at enhancing investment activity, improving the efficiency of resource utilization, and ensuring sustainable development of the agricultural sector in Ukraine.

Ключові слова: інвестиційний потенціал; аграрні підприємства; аграрний сектор; таксономічний аналіз; економічна складова; інвестиційна складова; воєнна економіка; сталий розвиток.

Key words: investment potential; agricultural enterprises; agricultural sector; taxonomic analysis; economic component; investment component; wartime economy; sustainable development.

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

В умовах трансформації економіки України та посилення впливу воєнних факторів особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору, який відіграє ключову роль у формуванні продовольчої безпеки держави, експортного потенціалу та валютних надходжень. У сучасних умовах саме інвестиційний потенціал аграрних підприємств виступає визначальним чинником їх конкурентоспроможності, ефективності функціонування та здатності до відновлення у післякризовий період.

Повномасштабна війна суттєво ускладнила умови функціонування аграрного сектору, спричинивши руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зростання витрат, обмеження доступу до фінансових ресурсів і підвищення рівня ризиків. Водночас, попри ці виклики, аграрні підприємства демонструють відносно високий рівень адаптивності, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження їх інвестиційного потенціалу як комплексної характеристики можливостей розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що існуючі підходи до оцінки інвестиційного потенціалу здебільшого мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного врахування як економічних результатів діяльності, так і інвестиційного забезпечення підприємств. Це обмежує можливості формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування аграрного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування, оцінки та ефективного використання інвестиційного потенціалу аграрних підприємств України є предметом активних наукових досліджень, особливо в умовах воєнного стану та трансформації економічного середовища. У сучасній науковій літературі сформовано низку теоретико-методичних і прикладних підходів до дослідження цієї проблематики.

Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу аграрного сектору розкрито у працях Т. В. Мацибори [1], де інвестиційний потенціал розглядається як комплексна характеристика ресурсного забезпечення та можливостей розвитку галузі. Подальший розвиток теоретико-методологічних підходів до інвестиційного забезпечення аграрного сектору представлено у дослідженні Р. С. Зубкова, Р. Г. Дубаса та М. О. Самофалової [2], які обґрунтовують роль інвестицій як ключового чинника економічного зростання та підвищення ефективності аграрного виробництва.

Вагомий внесок у дослідження сучасного стану інвестиційної діяльності аграрних підприємств зроблено А. П. Тетю [3], який аналізує динаміку інвестиційних процесів в агропромисловому секторі та визначає основні проблеми, пов'язані з обмеженим доступом до фінансових ресурсів і високим рівнем ризиків. У свою чергу, О. В. Ніколюк та В. С. Бурлаков [4] розглядають інноваційно-інвестиційну діяльність аграрного бізнесу, підкреслюючи взаємозв'язок інвестицій та інновацій як ключових факторів конкурентоспроможності підприємств.

Питання управління інвестиційним потенціалом аграрних підприємств висвітлено у дослідженні В. Балдинюк [5], де акцентовано увагу на необхідності вдосконалення механізмів управління інвестиційними ресурсами та підвищення ефективності їх використання. Методичні підходи до оцінки рівня формування інвестиційного потенціалу запропоновано у праці О. В. Гривківської, Н. М. Котвицької та Я. В. Кубік [6], де обґрунтовано систему показників та інструментарій його оцінювання.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають дослідження, присвячені адаптації інвестиційної діяльності до нових викликів. Зокрема, Б. О. Вента [7] та О. А. Поліщук [8] обґрунтовують необхідність трансформації інвестиційних стратегій аграрних підприємств із урахуванням зростання ризиків, логістичних обмежень та нестабільності ринкового середовища. Аналіз інвестиційної діяльності в сучасних умовах здійснено також у роботі О. Попової, А. Коцюбинської та О. Скубія [9], де визначено основні тенденції та фактори, що впливають на інвестиційну активність аграрного сектору.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із правовими та інституційними аспектами залучення інвестицій. Так, М. Ю. Покальчук, А. В. Марачук та О. О. Шулєпова [10] розглядають правові механізми залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану, тоді як О. М. Ащеулова, Д. М. Донець та Є. В. Остропольська [11] аналізують можливості та виклики інвестиційного забезпечення повоєнної відбудови України.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексної оцінки інвестиційного потенціалу аграрних підприємств із урахуванням взаємозв'язку його складових, а також впливу воєнних чинників на їх формування та реалізацію, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на удосконалення методичних підходів до оцінки інвестиційного потенціалу та обґрунтування ефективних механізмів його підвищення в умовах нестабільного економічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка інвестиційного потенціалу аграрних підприємств України в умовах воєнної економіки на основі системного та таксономічного підходів, а також обґрунтування напрямів його підвищення з урахуванням сучасних ризиків і трансформацій інвестиційного середовища.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Концептуальною особливістю нашого дослідження є спроба побудувати на основі значного обсягу індикативних множинних ознак, що мають векторний характер і формують загальний рівень інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, покроковий інструментарій визначення динаміки інтегрального показника.

Ідентифікуємо загальний рівень інвестиційного потенціалу аграрних підприємств у вигляді конкретної змінної ІР. Значення цієї змінної величини опосередковано залежить від структурованої сукупності економічних, соціальних, екологічних та інвестиційних індикаторів. Дану залежність проілюструємо у вигляді наступної формули:

$$IP = f(IP_e, IP_{in}) \quad (1),$$

де IP_e — сукупність індикаторів економічної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств; IP_{in} — сукупність індикаторів інвестиційного забезпечення інвестиційного потенціалу аграрних підприємств.

Далі формуємо відповідні матриці, структуровані за сукупністю обраних індикаторів.

Математично економічну складову рівня інвестиційного потенціалу представимо у наступному вигляді:

$$IP_e = f(E_1, E_2, E_3, E_4, E_5, E_6, E_7, E_8, E_9, E_{10}, E_{11}, E_{12}) \quad (2),$$

де E_1 — виробництво сільськогосподарської продукції в розрахунку на 1 підприємство, млн грн, E_2 — реалізовано сільськогосподарської продукції в розрахунку на 1 підприємство, млн грн, E_3 — частка аграрного сектору в загальному обсязі ВВП, %, E_4 — частка агропродукції в загальній структурі експорту, %, E_5 — експорт агропродукції — всього, млрд дол США, E_6 — коефіцієнт покриття імпорту експортом агропродукції, E_7 — рентабельність операційної діяльності, E_8 — рентабельність власного капіталу, E_9 — фондоддача, грн, E_{10} — коефіцієнт оборотності активів, E_{11} — коефіцієнт поточної ліквідності, E_{12} — коефіцієнт фінансової стійкості.

Динамічні ряди відповідних індикаторів формуються у вигляді матриці:

$$X_E = \begin{pmatrix} x_{E11} & x_{E12} & x_{E13} & x_{E1j} \\ x_{E21} & x_{E22} & x_{E23} & x_{E2j} \\ x_{E31} & x_{E32} & x_{E33} & x_{E3j} \\ x_{Ei1} & x_{Ei2} & x_{Ei3} & x_{Eij} \end{pmatrix} \quad (3),$$

де i — кількість обраних індикаторів економічної складової інвестиційного потенціалу, j — кількість періодів спостереження.

Математично інвестиційну складову рівня інвестиційно потенціалу аграрних підприємств представимо у наступному вигляді:

$$IP_{in} = f(In_1, In_2, In_3, In_4, In_5, In_6, In_7, In_8, In_9) \quad (4),$$

де In_1 — капітальні інвестиції в сільське господарство, млн грн, In_2 — капітальні інвестиції в розрахунку на 1 аграрне підприємство, млн грн, In_3 — капітальні інвестиції в розрахунку на 1 зайнятого, тис. грн, In_4 — частка капітальних інвестицій в сільське господарство в загальному обсязі, %, In_5 — власні кошти аграрних підприємств, млн грн, In_6 — кредити банків та інші позики, млн грн, In_7 — прямі іноземні інвестиції у сільське господарство, млн дол. США, In_8 — прямі іноземні інвестиції в розрахунку на 1 підприємство, тис. дол. США, In_9 — частка прямих іноземних інвестицій в сільське господарство в загальному обсязі, %.

Відповідно динамічні ряди показників інвестиційного забезпечення формуються у вигляді матриці:

$$X_{In} = \begin{pmatrix} x_{In11} & x_{In12} & x_{In13} & x_{In1j} \\ x_{In21} & x_{In22} & x_{In23} & x_{In2j} \\ x_{In31} & x_{In32} & x_{In33} & x_{In3j} \\ x_{Ini1} & x_{Ini2} & x_{Ini3} & x_{Inij} \end{pmatrix} \quad (5),$$

де i — кількість обраних індикаторів інвестиційного забезпечення економічної аграрних

підприємств, як складової їх інвестиційного потенціалу, j — кількість періодів спостереження.

Подальшими етапами алгоритму визначення таксономічного показника рівня інвестиційного потенціалу аграрних підприємств є процедура стандартизації значень елементів всіх матриць спостережень, диференціація ознак елементів матриці на стимулятори і дестимулятори, формування відповідних векторів, визначення "відхилення" між елементами стандартизованих матриць та показниками векторів — еталонів та визначення коефіцієнтів таксономії за групами економічних та інвестиційних показників.

Сукупний таксономічний показник рівня інвестиційного потенціалу аграрних підприємств визначено за наступною формулою:

$$K_{itotal} = \sqrt[2]{K_{iE} * K_{iln}} \quad (6),$$

де K_{itotal} — інтегральний таксономічний показник рівня інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, K_{iE} — таксономічний показник економічної складової інвестиційного потенціалу, K_{iln} — таксономічний показник інвестиційної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вихідна база індикативних компонент матриць спостережень, що формують структуру економічної складової показника інвестиційного потенціалу аграрних підприємств наведено в таблиці 1.

Система індикаторів включає показники результативності діяльності підприємств (E1-E2), макроекономічної ролі аграрного сектору (E3-E4), зовнішньоторговельної активності (E5-E6), а також фінансової ефективності та стійкості (E7-E12). Такий підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер інвестиційного потенціалу, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Аналіз вихідних даних свідчить про наявність різноспрямованих тенденцій у розвитку аграрного сектору. Зокрема, у 2018—

Таблиця 1. Матриця індикаторів економічної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, 2018–2024 рр.

	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	$X_{Ei \text{ сеп}}$
E ₁	Виробництво с.г. продукції в розрахунку на 1 підприємство, млн грн	11,90	12,35	13,37	21,06	22,31	19,38	25,89	18,04
E ₂	Реалізовано с.г. продукції в розрахунку на 1 підприємство, млн грн	10,40	11,07	12,24	19,24	20,72	19,08	24,99	16,82
E ₃	Частка аграрного сектору в загальному обсязі ВВП, %	10,85	9,70	9,85	10,63	8,57	7,55	7,11	9,18
E ₄	Частка агропродукції в загальній структурі експорту, %	39,3	44,2	45,1	40,7	53,0	60,8	59,1	48,89
E ₅	Експорт агропродукції – всього, млрд дол США	18,6	22,14	22,18	27,71	23,39	22,0	24,7	22,96
E ₆	Коефіцієнт покриття імпорту експортом агропродукції	3,7	3,9	3,4	3,6	3,9	3,2	3,2	3,56
E ₇	Рентабельність операційної діяльності	18,3	19,2	18,7	40,3	20,0	12,0	22,7	21,60
E ₈	Рентабельність власного капіталу	14,7	17,8	13,3	30,0	10,6	7,2	13,4	15,29
E ₉	Фондовіддача, грн	2,33	1,98	2,01	2,74	2,02	2,14	2,23	2,21
E ₁₀	Коефіцієнт оборотності активів	0,8	0,9	0,9	1,1	0,7	0,8	0,9	0,87
E ₁₁	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,55	1,61	1,90	1,84	1,87	1,94	1,75
E ₁₂	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,57	0,60	0,61	0,66	0,63	0,64	0,66	0,62

Джерело: сформовано та розраховано за даними Державного комітету статистики України [12].

Таблиця 2. Динаміка стандартизованих значень індикаторів та таксономічного показника економічної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, 2018–2024 рр.

Індикатори	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
E ₁	0,660	0,685	0,741	1,167	1,237	1,074	1,435
E ₂	0,618	0,658	0,728	1,144	1,232	1,134	1,486
E ₃	1,182	1,057	1,073	1,158	0,934	0,822	0,775
E ₄	0,804	0,904	0,922	0,832	1,084	1,244	1,209
E ₅	0,810	0,964	0,966	1,207	1,019	0,958	1,076
E ₆	1,039	1,096	0,955	1,011	1,096	0,899	0,899
E ₇	0,847	0,889	0,866	1,866	0,926	0,556	1,051
E ₈	0,961	1,164	0,870	1,962	0,693	0,471	0,876
E ₉	1,054	0,896	0,910	1,240	0,914	0,968	1,009
E ₁₀	0,920	1,034	1,034	1,264	0,805	0,920	1,034
E ₁₁	0,891	0,886	0,920	1,086	1,051	1,069	1,109
E ₁₂	0,919	0,968	0,984	1,065	1,016	1,032	1,065
Координати вектору – еталону економічної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств Р _{ОЕ} (1,435; 1,486; 1,182; 1,244; 1,207; 1,096; 1,866; 1,962; 1,240; 1,264; 1,109; 1,065)							
Сіо «відхилення» між окремими спостереженнями та вектором-еталоном	2,271	2,200	2,229	1,487	2,172	2,413	1,893
di (Сіо/С _о)	0,851	0,824	0,835	0,557	0,814	0,904	0,709
Таксономічний показник економічної складової	0,149	0,176	0,165	0,443	0,186	0,096	0,291

Джерело: розрахунки автора.

2021 рр. спостерігалось зростання виробництва та реалізації продукції в розрахунку на одне підприємство (E₁-E₂), що досягло максимальних значень у 2021 р. (21,06 та 19,24 млн грн відповідно). У 2022–2024 рр., незважаючи на воєнні умови, ці показники зберігають відносно високий рівень і навіть демонструють подальше зростання, що свідчить про адаптивність аграрного сектору.

Водночас макроекономічні індикатори (E₃) відображають зниження частки аграрного сектору у ВВП — з 10,85 % у 2018 р. до 7,11 % у 2024 р., що свідчить про структурні зміни в економіці та відносне зниження ролі аграрного виробництва у формуванні валової доданої вартості.

Особливо показовою є динаміка зовнішньоторговельних показників. Частка агропродукції в експорті (E₄) зросла до 60,8 % у 2023 р., що свідчить про посилення експортної орієнтації галузі в умовах війни. Водночас обсяги експорту (E₅) після пікового значення у 2021 р. (27,71 млрд дол. США) зазнали скорочення у 2022–2023 рр. з подальшим частковим відновленням у 2024 р.

Фінансові показники демонструють значну варіативність. Зокрема, у 2021 р. спостерігається різке зростання рентабельності операційної діяльності (40,3 %) та власного капіталу (30,0 %), що зумовило пікове значення ефективності функціонування аграрних підприємств. У наступні роки відбулося зниження цих показників, що відображає вплив воєнних ризиків, зростання витрат та нестабільність ринкової кон'юнктури.

З метою усунення впливу різномірності показників та забезпечення їх порівнянності було здійснено стандартизацію індикаторів (табл. 2). Нормування даних дозволило привести всі показники до єдиної шкали та сформувати основу для подальшого інтегрального оцінювання.

На основі стандартизованих значень сформовано вектор-еталон економічної складової інвестиційного потенціалу, який включає максимальні значення кожного індикатора за досліджуваний період. Порівняння фактичних значень із еталонними дозволило визначити відхилення (Сіо) та розрахувати інтегральний таксономічний показник.

Результати таксономічного аналізу свідчать про суттєву нерівномірність розвитку економічної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. Значення інтегрального показника коливається в межах 0,096–0,443, що відображає високий рівень нестабільності функціонування галузі.

Найвищий рівень інвестиційного потенціалу зафіксовано у 2021 році (0,443), що обумовлено поєднанням високих виробничих результатів, значних обсягів експорту та максимальних показників рентабельності. Саме у цей період аграрний сектор функціонував у найбільш сприятливих економічних умовах, що забезпечило його максимальне наближення до еталонного стану.

У 2022 році відбулося різке зниження інтегрального показника до 0,186, що відображає негативний вплив повномасштабної війни. Це

Таблиця 3. Інвестиційна складова інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, 2018–2024 рр.

	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	X _{ini.csp}
In ₁	Капітальні інвестиції в сільське господарство, млн грн	66104	59129	50679,7	69950,3	51439,4	65432,1	80588	63331,8
In ₂	Капітальні інвестиції в розрахунку на 1 аграрне підприємство, млн грн	1,31	1,18	1,02	1,46	1,57	1,60	2,29	1,5
In ₃	Капітальні інвестиції в розрахунку на 1 зайнятого, тис. грн	113,7	104,3	94,8	130,6	113,2	155,0	179,0	127,2
In ₄	Частка капітальних інвестицій в сільське господарство в загальному обсязі, %	9,5	11,4	10,0	10,4	12,6	10,4	10,8	10,7
In ₅	Власні кошти аграрних підприємств, млн грн	61524,3	55455,8	33033,9	44627,3	30345,2	30203,0	40221,0	42201,5
In ₆	Кредити банків та інші позики, млн грн	2966,8	3546,6	3138,9	4310,7	2224,3	1420,1	2572,3	2882,8
In ₇	Прямі іноземні інвестиції у сільське господарство, млн дол. США	587,2	444,9	484,6	1813,3	1524,7	2082,2	2561,1	1356,9
In ₈	Прямі іноземні інвестиції в розрахунку на 1 підприємство, тис. дол. США	11,6	8,9	9,8	38,0	46,4	50,9	72,8	34,1
In ₉	Частка прямих іноземних інвестицій в сільське господарство в загальному обсязі, %	1,7	1,1	1,3	3,8	4,5	5,5	6,6	3,5

Джерело: сформовано та розраховано за даними Державного комітету статистики України [12].

проявилось у скороченні експортних можливостей, зниженні ефективності діяльності та зростанні невизначеності господарського середовища.

Найнижче значення показника зафіксовано у 2023 році (0,096), що свідчить про поглиблення кризових явищ та максимальне відхилення від еталонного рівня розвитку. Незважаючи на збереження окремих позитивних тенденцій (зокрема високої частки експорту), загальний економічний потенціал галузі залишався обмеженим.

У 2024 році спостерігається відновлення інтегрального показника до 0,291, що свідчить про поступову адаптацію аграрних підприємств до нових умов функціонування, стабілізацію фінансових показників та часткове відновлення експортної діяльності.

Таким чином, результати таксономічного аналізу дозволяють зробити висновок, що економічна складова інвестиційного потенціалу аграрних підприємств України має циклічний і нестійкий характер розвитку, зумовлений поєднанням макроекономічних, фінансових та геополітичних факторів. Довоєнний період характеризувався високим рівнем ефективності та інвестиційної привабливості, тоді як у 2022–2023 рр. відбулося різке погіршення показників, із подальшими ознаками часткового відновлення у 2024 році.

Вихідна база індикаторів інвестиційного забезпечення як останньої складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, складається з 9 показників (табл. 3).

Аналіз вихідної матриці індикаторів свідчить про значну варіативність інвестиційних процесів у досліджуваному періоді. Зокрема, обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство (In₁) після зниження у 2019–2020 рр. (до 50,7 млрд грн) зріс у 2021 р. до 69,95 млрд грн, після чого у 2022 р. знову скоротився до 51,4 млрд грн під впливом воєнних факторів. У 2023–2024 рр. спостерігається відновлення інвестиційної активності, що досягло максимального значення у 2024 р. (80,6 млрд грн), що свідчить про поступову стабілізацію інвестиційного клімату в аграрному секторі.

Показники інвестицій у розрахунку на одне підприємство (In₂) та на одного зайнятого (In₃) демонструють подібну динаміку: зниження у 2020 р. та подальше зростання у 2021–2024 рр. Особливо суттєве зростання відбулося у 2024 році, що свідчить про підвищення інтенсивності інвестиційних процесів на мікрорівні.

Структурний показник частки капітальних інвестицій у загальному обсязі (In₄) коливається у межах 9,5–12,6 %, що відображає відносну стабільність інвестиційної позиції аграрного сектору в національній економіці, навіть в умовах кризових явищ.

Водночас аналіз джерел фінансування виявляє суттєві дисбаланси. Основним джерелом інвестицій залишаються власні кошти підприємств (In5), обсяги яких після різкого скорочення у 2020—2022 рр. лише частково відновлюються у 2024 р. Це свідчить про обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів аграрних підприємств.

Кредити банків та інші позики (In6) демонструють нестійку динаміку, з різким скороченням у 2022—2023 рр., що вказує на обмежений доступ аграрного сектору до позикового капіталу в умовах підвищених ризиків.

На цьому фоні особливо показовою є динаміка прямих іноземних інвестицій (In7-In9). Після відносно низьких значень у 2018—2020 рр. відбулося їх суттєве зростання у 2021—2024 рр., зокрема до 2561,1 млн дол. США у 2024 р. Це свідчить про підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору України навіть в умовах війни, що може бути пов'язано з його стратегічною значущістю та експортним потенціалом.

Результати процедури стандартизації значень індикаторів інвестиційного забезпечення, як складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств наведено в табл. 4.

Результати таксономічного аналізу свідчать про позитивну, але нерівномірну динаміку розвитку інвестиційної складової інвестиційного потенціалу. Значення інтегрального показника зросло з 0,246 у 2018 р. до 0,790 у 2024 р., що відображає загальну тенденцію до посилення інвестиційного забезпечення аграрного сектору.

У 2018—2020 рр. значення показника знижувалося (до 0,170 у 2020 р.), що свідчить про погіршення інвестиційного середовища та скорочення інвестиційної активності.

У 2021 р. відбулося різке зростання інтегрального показника до 0,573, що зумовлено збільшенням обсягів інвестицій, активізацією кредитування та значним припливом іноземного капіталу.

Попри складні умови 2022 року, значення показника залишається відносно високим (0,524), що свідчить про стійкість інвестиційних процесів. У 2023—2024 рр. спостерігається подальше зростання інвестиційного потенціалу, з досягненням максимального рівня у 2024 році (0,790), що характеризує суттєве наближення до еталонного стану.

Зменшення відхилення від еталонного вектора (Cio) з 2,890 у 2018 р. до 0,804 у 2024 р. підтверджує поступове підвищення ефективності інвестиційного забезпечення аграрного сектору.

Таким чином, на відміну від економічної складової, яка характеризується нестабільною та кризовою динамікою, інвестиційна складова демонструє більш стійку позитивну тенденцію розвитку, що є важливим сигналом для відновлення галузі.

Водночас структура інвестиційного забезпечення залишається незбалансованою, із домінуванням власних коштів та обмеженим використанням позикового капіталу, що вимагає подальшого вдосконалення фінансово-кредит-

Таблиця 4. Динаміка стандартизованих значень індикаторів та таксономічного показника інвестиційної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, 2018—2024 рр.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
In ₁	1,044	0,934	0,800	1,105	0,812	1,033	1,272
In ₂	0,879	0,792	0,685	0,980	1,054	1,074	1,537
In ₃	0,894	0,820	0,745	1,026	0,890	1,218	1,407
In ₄	0,885	1,062	0,932	0,969	1,174	0,969	1,007
In ₅	1,458	1,314	0,783	1,057	0,719	0,716	0,953
In ₆	1,029	1,230	1,089	1,495	0,772	0,493	0,892
In ₇	0,433	0,328	0,357	1,336	1,124	1,535	1,888
In ₈	0,341	0,261	0,288	1,116	1,362	1,494	2,137
In ₉	0,486	0,314	0,371	1,086	1,286	1,571	1,886
Координати вектору – еталону інвестиційної складової інвестиційного потенціалу аграрних підприємств P _{0In} (1,242; 1,537; 1,407; 1,174; 1,458; 1,495; 1,888; 2,137; 1,886)							
Cio «відхилення» між окремими спостереженнями та вектором-еталоном	2,890	3,089	3,182	1,635	1,824	1,594	0,804
di (Cio/Co)	0,754	0,806	0,830	0,427	0,476	0,416	0,210
Таксономічний показник інвестиційної складової	0,246	0,194	0,170	0,573	0,524	0,584	0,790

Джерело: розрахунки автора.

Таблиця 5. Динаміка інтегрального таксономічного показника інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, 2018–2024 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р у % до 2021 р.
Таксономічний показник економічної складової	0,149	0,176	0,165	0,443	0,186	0,096	0,291	65,7
Таксономічний показник інвестиційної складової	0,246	0,194	0,170	0,573	0,524	0,584	0,790	137,9
Інтегральний таксономічний показник рівня інвестиційного потенціалу	0,191	0,185	0,167	0,504	0,312	0,237	0,479	95,2

Джерело: розрахунки автора.

них механізмів підтримки аграрних підприємств.

Завершальним етапом дослідження є розрахунок інтегрального таксономічного показника інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, який узагальнює результати оцінки економічної та інвестиційної складових (табл. 5). Такий підхід дозволяє отримати комплексну характеристику рівня розвитку інвестиційного потенціалу галузі з урахуванням як результативності функціонування підприємств, так і рівня їх інвестиційного забезпечення.

Аналіз динаміки інтегрального показника свідчить про його виражений циклічний характер, що відображає вплив як внутрішніх економічних факторів, так і зовнішніх шоків, насамперед пов'язаних із воєнними подіями.

У 2018–2020 рр. спостерігається відносно низький і стабільний рівень інвестиційного потенціалу (0,167–0,191), що свідчить про обмежені можливості розвитку галузі та недостатній рівень як економічної ефективності, так і інвестиційного забезпечення.

У 2021 році зафіксовано різке зростання інтегрального показника до 0,504, що є максимальним значенням за досліджуваній період. Це зумовлено одночасним покращенням обох складових: високими фінансово-економічними результатами діяльності аграрних підприємств та активізацією інвестиційних процесів. Таким чином, 2021 рік можна розглядати як пікову точку реалізації інвестиційного потенціалу галузі.

У 2022 році відбулося суттєве зниження інтегрального показника до 0,312, що є наслідком негативного впливу повномасштабної війни, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат та зниження ефективності господарювання.

Подальше зниження у 2023 році до 0,237 свідчить про поглиблення кризових явищ та максимальне віддалення від еталонного рівня розвитку.

Водночас у 2024 році спостерігається відновлення інтегрального показника до 0,479, що становить 95,2 % від рівня 2021 року. Це свідчить про високий адаптаційний потенціал аграрного сектору та його здатність до відновлення навіть в умовах тривалих воєнних викликів.

Порівняльний аналіз складових показує їхню різноспрямовану динаміку. Економічна складова у 2024 р. досягла лише 65,7 % від рівня 2021 р., що свідчить про неповне відновлення ефективності функціонування аграрних підприємств. Натомість інвестиційна складова перевищила довоєнний рівень і становила 137,9 %, що вказує на активізацію інвестиційних процесів та зростання інвестиційної привабливості галузі.

Таким чином, інтегральний показник формується під впливом дисбалансу між економічною та інвестиційною складовими: з одного боку, відбувається відновлення та навіть нарощування інвестиційних ресурсів, а з іншого — зберігаються обмеження у сфері ефективності їх використання.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що інвестиційний потенціал аграрних підприємств України у сучасних умовах характеризується перехідним станом від кризи до відновлення, де ключовим драйвером виступає саме інвестиційна складова. Водночас подальше зростання потенціалу потребує не лише залучення інвестицій, а й підвищення ефективності їх використання, що є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Завершальним етапом дослідження є розрахунок інтегрального таксономічного показника інвестиційного потенціалу аграрних підприємств, який узагальнює результати оцінки економічної та інвестиційної складових (табл. 9). Такий підхід дозволяє отримати комплексну характеристику рівня розвитку інвестиційного потенціалу галузі з урахуванням як результативності функціонування підприємств, так і рівня їх інвестиційно-го забезпечення.

Аналіз динаміки інтегрального показника свідчить про його виражений циклічний характер, що відображає вплив як внутрішніх економічних факторів, так і зовнішніх шоків, насамперед пов'язаних із воєнними подіями.

У 2018—2020 рр. спостерігається відносно низький і стабільний рівень інвестиційного потенціалу (0,167—0,191), що свідчить про обмежені можливості розвитку галузі та недостатній рівень як економічної ефективності, так і інвестиційного забезпечення.

У 2021 році зафіксовано різке зростання інтегрального показника до 0,504, що є максимальним значенням за досліджуваній період. Це зумовлено одночасним покращенням обох складових: високими фінансово-економічними результатами діяльності аграрних підприємств та активізацією інвестиційних процесів. Таким чином, 2021 рік можна розглядати як пікову точку реалізації інвестиційного потенціалу галузі.

У 2022 році відбулося суттєве зниження інтегрального показника до 0,312, що є наслідком негативного впливу повномасштабної війни, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат та зниження ефективності господарювання. Подальше зниження у 2023 році до 0,237 свідчить про поглиблення кризових явищ та максимальне віддалення від еталонного рівня розвитку.

Водночас у 2024 році спостерігається відновлення інтегрального показника до 0,479, що становить 95,2 % від рівня 2021 року. Це свідчить про високий адаптаційний потенціал аграрного сектору та його здатність до відновлення навіть в умовах тривалих воєнних викликів.

Порівняльний аналіз складових показує їхню різноспрямовану динаміку. Економічна

складова у 2024 р. досягла лише 65,7 % від рівня 2021 р., що свідчить про неповне відновлення ефективності функціонування аграрних підприємств. Натомість інвестиційна складова перевищила довоєнний рівень і становила 137,9 %, що вказує на активізацію інвестиційних процесів та зростання інвестиційної привабливості галузі.

Таким чином, інтегральний показник формується під впливом дисбалансу між економічною та інвестиційною складовими: з одного боку, відбувається відновлення та навіть нарощування інвестиційних ресурсів, а з іншого — зберігаються обмеження у сфері ефективності їх використання.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що інвестиційний потенціал аграрних підприємств України у сучасних умовах характеризується перехідним станом від кризи до відновлення, де ключовим драйвером виступає саме інвестиційна складова. Водночас подальше зростання потенціалу потребує не лише залучення інвестицій, а й підвищення ефективності їх використання, що є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору. Перспективами подальших досліджень є обґрунтування напрямів підвищення ефективності інвестиційного забезпечення та інвестиційної діяльності у подоланні кризового стану аграрних підприємств, відновлення та подальшого розвитку аграрного сектору економіки.

Література:

1. Мацибора Т. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві України під час війни: Нові виклики та загрози. Економіка АПК. 2023. 30 (5). С. 10—18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010>
2. Зубков Р.С., Дубас Р.Г., Самофалова М.О. Теоретико-методологічний базис інвестиційного розвитку аграрного сектору України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 1 (68). С. 146—152. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-24>
3. Тетью А.П. Аналіз сучасного стану інвестиційної діяльності агропромислових підприємств України. Економіка: реалії часу. 2025. № 1 (77). С. 71—79. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.9>
4. Ніколюк О.В., Бурлаков В.С. Сучасний стан інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного бізнесу. Економіка харчової промис-

ловості. 2025. Т.17.Вип. 3. С. 36—43 <https://doi.org/10.15673/fie.v17i3.3287>

5. Балдинюк, В., & Балдинюк, В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК. Економіка та суспільство. 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-13>

6. Гривківська О. В., Котвицька Н. М. та Кубік Я. В. Методичний підхід до оцінки рівня формування інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. Економіка і управління. 2023. №1. С. 41—46 <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.41>

7. Вента Б.О. Напрями адаптації інвестиційної стратегії аграрного підприємства в умовах війни. Київський економічний науковий журнал. 2025. №11. С. 78—84 <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-10>

8. Поліщук О. А. Адаптація інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. Бізнесінформ. 2024. №11. С. 161—169. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-161-170>

9. Попова О., Коцюбинська Л. та Скубій О. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>

10. Покальчук М.Ю., Марачук А.В. та Шулєпова О.О. Правові питання залучення іноземних інвестицій в Україну в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 3. С. 546—551. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/131>

11. Ащеулова О.М., Донець Д.М., та Остропольська Є.В. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. Академічні візії. 2025. Випуск 25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554>

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2026 р.).

References:

1. Matsybora, T. (2023), "Investment activity in Ukrainian agriculture during the war: New challenges and threats", *Ekonomika APK*, vol. 30 (5), pp. 10—18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010>

2. Zubkov, R.S., Dubas, R.H. and Samofalova, M.O. (2025), "Theoretical and methodological basis of investment development of the agricultural sector of Ukraine", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 1 (68), pp. 146—

152. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-24>

3. Tetyu, A.P. (2025), "Analysis of the current state of investment activity of agro-industrial enterprises of Ukraine", *Economics: Time Realities*, vol. 1(77), pp. 71—79. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.9>

4. Nikoliuk, O.V. and Burlakov, V.S. (2025), "Current state of innovation and investment activity of agrarian business", *Food Industry Economics*, vol. 17 (3), pp. 36—43. <https://doi.org/10.15673/fie.v17i3.3287>

5. Baldyniuk, V. and Baldyniuk, V. (2024), "Management of investment potential of agro-industrial enterprises", *Economy and Society*, no. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-13>

6. Hryvkivska, O.V., Kotvytska, N.M. and Kubik, Ya.V. (2023), "Methodical approach to assessing the level of formation of investment potential of agricultural enterprises", *Economics and Management*, vol. 1, pp. 41—46. <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.41>

7. Venta, B.O. (2025), "Directions of adaptation of the investment strategy of an agricultural enterprise under wartime conditions", *Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 11, pp. 78—84. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-10>

8. Polishchuk, O.A. (2024), "Adaptation of investment strategies of agrarian business under martial law", *Business Inform*, vol. 11, pp. 161—169. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-161-170>

9. Popova, O., Kotsiubynska, L. and Skubii, O. (2023), "Investment activity in agriculture under modern conditions", *Economy and Society*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>

10. Pokalchuk, M.Yu., Marachuk, A.V. and Shulepova, O.O. (2024), "Legal issues of attracting foreign investment in Ukraine under martial law", *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 3, pp. 546—551. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/131>

11. Ashcheulova, O.M., Donets, D.M. and Ostropolska, Ye.V. (2025), "Attracting investments in the post-war reconstruction of Ukraine: opportunities and challenges", *Academic Visions*, vol. 25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554>

12. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed March 22 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.03.26

Прорецензовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



УДК 330.341.4

В. В. Подзізей,
аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7543-4044>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.311

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

V. Podzizei,
Postgraduate student, Department of International Economic Relations
Lesya Ukrainka Volyn National University

GREEN ECONOMY AND DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування зеленої економіки та процесів цифровізації в умовах структурної трансформації національної економіки України. Обґрунтовано, що поєднання екологічно орієнтованих підходів господарювання та цифрових технологій створює основу для якісного оновлення економічної системи і формування нових моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання. Проаналізовано взаємозв'язок між цифровізацією та екологізацією економічних процесів, який проявляється у оптимізації витрат і розширенні можливостей моніторингу результативності використання ресурсів. Доведено, що інтеграція цифрових рішень у процеси управління сприяє формуванню нових конкурентних переваг та стимулює розвиток інноваційно орієнтованих секторів економіки. Сформовано концептуальні підходи до забезпечення синергії між процесами цифровізації та переходом до зеленої економіки, які передбачають узгодження стратегічних пріоритетів розвитку, удосконалення інституційного середовища та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом країни.

The purpose of the article is to study the relationship between the development of the green economy and digitalization processes in the context of the structural transformation of the national economy of Ukraine, as well as to determine their impact on the efficiency of resource use and the formation of new business models. The article explores the theoretical and methodological foundations of the formation of a green economy and digitalization processes in the context of the structural transformation of the national economy of Ukraine. It is substantiated that the combination of environmentally-oriented business approaches and digital technologies creates the basis for a qualitative renewal of the economic system, increasing the efficiency of resource use and forming new models of economic behavior of business entities. It is determined that the structural transformation of the economy is accompanied by a shift in emphasis towards energy efficiency, rational use of natural resources and intellectualization of production processes, which requires the adaptation of management mechanisms and analytical tools. The relationship between digitalization and greening of economic processes is analyzed, which is manifested in increasing the transparency of enterprise activities, optimizing costs and expanding the possibilities of monitoring the effectiveness of resource use. It is proven that the integration of digital solutions into management processes contributes to the formation of new competitive advantages and stimulates the development of innovation-oriented sectors of the economy. The key areas of structural changes that determine the prospects for the development of the national economy in the context of a combination of green and digital transformations are outlined. Conceptual approaches to ensuring synergy between digitalization processes and the transition to a green economy have been developed, which involve harmonizing strategic development

priorities, improving the institutional environment, and increasing the efficiency of managing the country's resource potential. It is substantiated that the implementation of these approaches will contribute to increasing the sustainability of the economic system and ensuring the long-term competitiveness of Ukraine.

Ключові слова: зелена економіка, цифровізація, структурна трансформація, національна економіка, ресурсна ефективність, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність.

Key words: green economy, digitalization, structural transformation, national economy, resource efficiency, innovative development, competitiveness.

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

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується поглибленням структурних зрушень, що супроводжуються необхідністю переосмислення підходів до використання ресурсів та організації господарської діяльності. Посилення глобальних викликів, пов'язаних із обмеженістю природних ресурсів та потребою підвищення ефективності виробничих процесів, зумовлює актуалізацію переходу до моделі зеленої економіки. Водночас активне впровадження цифрових рішень трансформує традиційні механізми функціонування підприємств, змінюючи логіку формування вартості, структуру витрат і характер взаємодії між економічними суб'єктами.

В таких умовах виникає об'єктивна потреба у комплексному дослідженні взаємозв'язку між екологічно орієнтованими підходами розвитку та цифровізацією як взаємодоповнюючими складовими структурної трансформації економіки. При цьому важливого значення набувають окремі аспекти екологізації та цифрового розвитку економічних систем, зокрема — забезпечення їх інтегрованого впливу на формування нової економічної моделі. Особливо актуальним при цьому є необхідність визначення механізмів поєднання цих процесів у межах єдиного стратегічного підходу, який би був здатним забезпечити підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та формування стійких конкурентних позицій суб'єктів господарювання.

Таким чином, зважаючи на зазначену проблематику, особливого актуальності набуває необхідність системного обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів взаємодії зеленої економіки та цифровізації в контексті струк-

турної трансформації національної економіки України з метою формування цілісного бачення їх ролі у забезпеченні довгострокового розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна наукова дискусія щодо розвитку зеленої економіки та цифровізації формується на перетині досліджень трансформаційних процесів у національній економіці, інноваційного розвитку підприємств і соціально орієнтованих підходів до господарювання. Зокрема, у працях М. І. Дзямулича [1; 2] обґрунтовано системну роль цифровізації як інструменту модернізації економічних процесів, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємств і створює передумови для інтеграції екологічних практик у виробничу діяльність. Автор підкреслює, що цифрові рішення виступають каталізатором впровадження зелених технологій, формуючи нові механізми управління ресурсами та посилюючи аналітичні можливості суб'єктів господарювання.

Значний внесок у дослідження соціально-економічних аспектів розвитку господарських систем зроблено С. М. Онисько [3], яка акцентує увагу на умовах функціонування малих форм господарювання та їх ролі у забезпеченні економічної стабільності. Подальший розвиток цих ідей простежується у роботі Т. О. Шматовської [11], де розглядаються питання підвищення ефективності діяльності підприємств на інноваційних засадах, що створює підґрунтя для інтеграції екологічно орієнтованих підходів у систему управління.

Проблематика формування зеленої економіки через призму соціальної відповідальності бізнесу розкрита також у дослідженнях В. В. Шибибельського [4; 5]. Автор доводить, що екологізація економічних процесів безпосередньо пов'язана із трансформацією корпоратив-

ної поведінки та впровадженням відповідальних практик управління, які сприяють узгодженню економічних і суспільних інтересів.

Окремий напрям досліджень представлений у роботах Ю. О. Чалюк [6; 7; 8], яка аналізує трансформаційні зміни у соціально-економічних системах, зокрема через призму демографічних зрушень та формування нових центрів економічного зростання. Ці підходи дозволяють ширше інтерпретувати процеси структурної перебудови економіки в умовах глобальної нестабільності.

Водночас у дослідженні Н. А. Хомюк [9] визначено ключові драйвери формування зеленої економіки на засадах цифровізації, що підтверджує взаємозалежність зазначених процесів. Дослідження Н. М. Чиж [10] доповнює наукову базу аналізом ефективності використання ресурсів, що є важливим для розуміння економічних передумов трансформацій.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, у даний час питання комплексного поєднання цифровізації та зеленої економіки в контексті структурної трансформації залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку між розвитком зеленої економіки та процесами цифровізації в умовах структурної трансформації національної економіки України, а також визначенні їх впливу на ефективність використання ресурсів і формування нових моделей господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування зеленої економіки та процесів цифровізації в умовах структурної трансформації національної економіки України зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних чинників, які відображають необхідність підвищення ефективності функціонування господарської системи. Насамперед, трансформаційні зміни супроводжуються зростанням потреби у раціоналізації використання ресурсів, що об'єктивно актуалізує впровадження екологічно орієнтованих підходів до ведення економічної діяльності. Водночас цифровізація виступає інструментом підвищення результативності управлінських і виробничих процесів, забезпечуючи їх оптимізацію, підвищення прозорості та контрольованості [3]. Її розвиток обумов-

лений необхідністю адаптації суб'єктів господарювання до нових умов функціонування, що характеризуються ускладненням економічних зв'язків та зростанням ролі інформаційних ресурсів.

Структурна трансформація економіки, у свою чергу, сприяє зміщенню акцентів у бік інноваційно орієнтованих видів діяльності, що потребують поєднання технологічних і ресурсоефективних рішень. Необхідно зазначити, що в даному аспекті зелена економіка та цифровізація формуються як взаємодоповнюючі напрями розвитку, інтеграція яких забезпечує підвищення ефективності функціонування національної економіки та створює передумови для її якісного оновлення.

Практика свідчить, що лише функціональне поєднання екологічно орієнтованих підходів господарювання та цифрових технологій здатне сформулювати основу для якісного оновлення економічної системи, оскільки воно забезпечує одночасне підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення механізмів управління економічними процесами [5]. При цьому екологічна орієнтація господарювання спрямована на раціоналізацію виробництва та оптимізацію витрат, що змінює традиційні підходи до формування вартості та використання ресурсного потенціалу економіки.

Водночас цифрові технології забезпечують інструментальну базу для реалізації зазначених змін, дозволяючи здійснювати точний облік, моніторинг і аналіз параметрів діяльності підприємств у режимі реального часу. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та адаптивності економічних суб'єктів до змін оточуючого середовища. У результаті формується принципово нова модель економічної поведінки, яка характеризується орієнтацією на ефективність і довгострокову результативність. Тому така інтеграція сприяє переходу від екстенсивних до інтенсивних механізмів розвитку, що й забезпечує структурне оновлення економіки та підвищення її функціональної стійкості.

Варто зазначити, що у даний час взаємозв'язок між цифровізацією та екологізацією економічних процесів полягає у тому, що цифрові технології виступають інструментальною основою для реалізації екологічно орієнтованих підходів господарювання. Так, завдяки цифровим рішенням забезпечується точний облік, аналіз і контроль використання ресурсів, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити ефективність виробничих процесів на рівні суб'єктів господарювання. У свою чергу, еко-

логізація визначає спрямованість застосування цифрових інструментів, орієнтуючи їх на досягнення ресурсоефективності та оптимізацію витрат [11]. Така функціональна взаємодія формує синергетичний ефект, за якого цифровізація підсилює екологічні результати, а екологічні цілі задають вектор розвитку цифрових трансформацій у економіці (табл. 1).

Як бачимо, взаємодія цифровізації та екологізації економічних процесів носить системний характер і ґрунтується на поєднанні технологічних інструментів із цільовою орієнтацією на підвищення ресурсної ефективності. Зокрема, цифрові рішення забезпечують інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити прозорість господарської діяльності. Водночас екологічна орієнтація визначає вектор використання цифрових інструментів, спрямовуючи їх на досягнення довгострокової ефективності та збалансованості функціонування економічної системи [4]. Як наслідок — інтеграція цифрових технологій та екологічних підходів сприяє переходу до більш ефективних моделей господарювання, що базуються на раціональному використанні ресурсів і підвищенні результативності економічної діяльності.

Загалом можна стверджувати, що інтеграція цифрових рішень у процеси управління сприяє формуванню нових конкурентних переваг, оскільки забезпечує підвищення швидкості обробки інформації та гнучкості реагування на зміни оточуючого середовища. При цьому цифрові інструменти дозволяють оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів, що безпосередньо впливає на результативність діяльності суб'єктів господарювання.

Крім того, цифровізація створює умови для генерації та впровадження нових рішень, оскільки розширює доступ до даних і підсилює аналітичні можливості підприємств [7]. Це стимулює розвиток інноваційно орієнтованих секторів, де ключову роль відіграють знання, технології та швидкість їх

Таблиця 1. Концептуальна структура взаємодії цифровізації та екологізації економічних процесів в економіці

Складова цифровізації економіки	Напрямок екологізації господарської діяльності	Синергетичний ефект взаємодії
Цифровий облік та аналітика даних	Рационалізація використання ресурсів	Зниження матеріало- та енергоспоживності виробництва
Моніторинг процесів у режимі реального часу	Контроль екологічних параметрів діяльності	Оперативне виявлення та мінімізація втрат
Автоматизація управлінських рішень	Оптимізація виробничих процесів	Скорочення витрат і підвищення ефективності
Інтегровані інформаційні системи	Збалансоване використання ресурсного потенціалу	Узгодження економічних та екологічних цілей
Цифрові платформи взаємодії	Підвищення прозорості діяльності	Посилення контролю та довіри до суб'єктів господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8].

комерціалізації. У результаті формується нова конкурентна логіка, в якій переваги визначаються не лише масштабами діяльності, а здатністю ефективно використовувати інформаційні ресурси та адаптуватися до динамічних змін економічного середовища (табл. 2).

Отже, інтеграція цифрових рішень у процеси управління має комплексний характер і охоплює як інформаційно-аналітичні, так і організаційно-виробничі аспекти діяльності. Її результатом є підвищення точності та швидкості прийняття управлінських рішень, оптимізація витрат і посилення координації економічних процесів. Це формує передумови для переходу до більш гнучких моделей функціонування суб'єктів гос-

Таблиця 2. Системна характеристика інтеграції цифрових рішень у процеси управління та формування конкурентних переваг

Функціональні напрями інтеграції цифрових рішень	Управлінсько-економічні ефекти впровадження	Вплив на формування конкурентних переваг та розвиток інноваційних секторів
Цифровізація інформаційно-аналітичних процесів управління	Підвищення точності, оперативності та повноти обробки даних; зниження інформаційної асиметрії	Формування переваг за рахунок швидкого прийняття рішень та здатності адаптуватися до змін ринку
Автоматизація управлінських і виробничих процесів	Скорочення транзакційних витрат, підвищення продуктивності та стандартизація операцій	Зростання ефективності діяльності та посилення позицій у конкурентному середовищі
Використання цифрових платформ та інтегрованих систем	Забезпечення координації бізнес-процесів і взаємодії між учасниками економічної діяльності	Розширення ринкових можливостей і формування нових моделей бізнесу
Аналітика великих масивів даних та підтримка управлінських рішень	Поглиблення обґрунтованості стратегічного планування та прогнозування	Стимулювання розвитку інноваційно орієнтованих секторів через ефективне використання знань і даних
Цифрова трансформація організаційних структур	Підвищення гнучкості, адаптивності та швидкості реакції на зовнішні зміни	Формування стійких конкурентних переваг на основі інноваційності та динамічності розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 10].

Таблиця 3. Концептуальні підходи до забезпечення синергії цифровізації та зеленої трансформації національної економіки

Концептуальні напрями забезпечення синергії	Змістова характеристика підходів	Очікувані системні результати реалізації
Узгодження стратегічних пріоритетів розвитку	Інтеграція цілей цифровізації та екологізації у національні та галузеві стратегії; формування єдиного вектору розвитку на основі ресурсоефективності та технологічного оновлення	Забезпечення цілісності трансформаційних процесів та підвищення їх узгодженості
Інституційна гармонізація механізмів розвитку	Удосконалення нормативно-організаційного середовища для підтримки цифрових та екологічних ініціатив; формування умов для взаємодії держави, бізнесу та інших учасників економіки	Підвищення ефективності реалізації трансформаційних змін та зниження бар'єрів впровадження
Розвиток систем управління ресурсним потенціалом	Впровадження цифрових інструментів у процеси обліку, контролю та оптимізації використання ресурсів; орієнтація на підвищення їх віддачі	Зростання ефективності використання ресурсів та зниження витрат
Інтеграція цифрових платформ у екологічно орієнтовані процеси	Використання цифрових рішень для моніторингу, аналізу та управління екологічними параметрами діяльності	Підвищення прозорості та контрольованості економічних процесів
Формування інноваційно орієнтованого середовища розвитку	Стимулювання впровадження нових технологій, що поєднують цифрові та екологічні рішення у виробничій і управлінській діяльності	Посилення конкурентоспроможності та активізації інноваційних секторів економіки

Джерело: власні узагальнення.

подарування. У свою чергу, зазначені зміни трансформуються у нові конкурентні переваги, які базуються на ефективному використанні даних та інноваційності [6]. Таким чином, цифрова інтеграція виступає ключовим чинником активізації розвитку інноваційно орієнтованих секторів та забезпечення довгострокової результативності економічної системи.

Таким чином, необхідність забезпечення синергії між процесами цифровізації та переходом до зеленої економіки зумовлена тим, що їх ізольоване впровадження не забезпечує повного ефекту структурного оновлення економіки. Цифровізація без екологічної орієнтації може призводити лише до прискорення існуючих, не завжди ефективних моделей використання ресурсів, а екологізація без цифрових інструментів обмежується зниженням результативності управлінських рішень. Поєднання цих процесів дозволяє узгодити технологічні можливості з цільовою спрямованістю розвитку, забезпечуючи загальне зростання ефективності господарської діяльності [12]. Така синергія створює передумови для формування нових моделей господарування, орієнтованих на ефективність і дов-

гострокову результативність, що є ключовим у контексті структурної трансформації економіки України (табл. 3).

Отже, можна стверджувати, що забезпечення синергії між цифровізацією та переходом до зеленої економіки має комплексний характер і охоплює стратегічний, інституційний та управлінський рівні функціонування національної економіки. Узгодження стратегічних пріоритетів дозволяє сформувати єдиний вектор трансформації, а удосконалення інституційного середовища створює необхідні умови для ефективної реалізації відповідних змін. Водночас впровадження цифрових інструментів у систему управління ресурсним потенціалом забезпечує підвищення ефективності його використання та оптимізацію економічних процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що трансформація національної економіки України набуває якісно нового змісту за рахунок взаємного підсилення цифрових та екологічно орієнтованих змін, що формують нову логіку функціонування господарської системи. Встановлено, що ключовим результатом такої інтеграції є не лише підвищення ефективності використання ресурсів, а й зміна механізмів формування економічних рішень, які дедалі більше ґрунтуються на даних, адаптивності та довгостроковій результативності.

Водночас формування синергійної моделі розвитку дозволяє перейти від фрагментарних перетворень до системного оновлення економіки, у межах якого відбувається переорієнтація пріоритетів із кількісного зростання на якісну оптимізацію процесів. Така модель створює передумови для появи нових джерел конкурентних переваг, пов'язаних із здатністю інтегрувати цифрові інструменти в ресурсоефективні підходи до господарування. Тому подальший розвиток економіки залежить від глибини узгодження стратегічних, інституційних і управлінських рішень, що визначає можливості формування стійкої та гнучкої економічної системи, здатної забезпечувати довгострокову результативність і конкурентоспроможність.

Література:

1. Дзямулич М. І., Косінський П. М. Формування механізму розвитку підприємств агро-

сектору на засадах цифровізації. Агросвіт. 2026. № 3. С. 138—143.

2. Дзямулич М. І., Лучечко Ю. М. Цифрова трансформація бізнесу як каталізатор впровадження зелених технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 96—101.

3. Онисько С. М., Шматковська Т. О. Соціально-економічні умови функціонування особистих селянських господарств. Економіка АПК. 2009. № 12. С. 104—109.

4. Пишбельський В., Колосок А., Шматковська Т. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах зеленої економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 69.

5. Пишбельський В. В., Шматковська Т. О., Колосок А. М. Засади формування зеленої економіки на основі розвитку соціальної відповідальності бізнес-структур. Агросвіт. 2025. № 2. С. 75—80.

6. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка добробуту ветеранів: міжнародні практики та можливості імплементації в Україні. Економіка та суспільство. 2026. № 83.

7. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 1(107). С. 50—59.

8. Чалюк Ю. О. Mint, bell, piiggs, vista, civets, n-11, brooms — потенційні центри соціально-економічного зростання в умовах ентропійного розвитку. Сталій розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 637—644.

9. Хоміук Н. Л., Дзямулич М. І., Баришнікова В. В. Драйвери формування зеленої економіки на засадах цифровізації та сталого розвитку в Україні. Агросвіт. 2025. № 6. С. 11—16.

10. Чиж Н. М., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. Економічний форум. 2017. № 2. С. 337—343.

11. Шматковська Т. О., Сосна Г. М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. Фінансовий простір. 2016. № 1 (21). С. 114—118.

12. Iashchenko O., Chupryna O., Maksymov S., Zemlianska N., Afanasieva O., Popova Y. Information Noise in Marketing Analytics: Implications for Financial Reporting and Economic Decision-Making. International Journal of Accounting and Economics Studies. 2025. Vol. 12 (5). Pp. 702—709.

References:

1. Dziamulych, M. I. and Kosinskyi, P. M. (2026), "Formation of a mechanism for the development of agricultural enterprises based on digitalization", Agrosvit, vol. 3, pp. 138—143.

2. Dziamulych, M. I., and Luchechko, Yu. M. (2025), "Digital business transformation as a catalyst for the implementation of green technologies", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 96—101.

3. Onysko, S. M. and Shmatkovska, T. O. (2009), "Socio-economic conditions for the functioning of personal farms", Ekonomika APK, vol. 12, pp. 104—109.

4. Pshybelskyi, V. V., Kolosok, A. M., and Shmatkovska, T. O. (2024), "Business social responsibility in a green economy", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 69.

5. Pshybelskyi, V. V., Shmatkovska, T. O., and Kolosok, A. M. (2025) "Principles of forming a green economy based on the development of social responsibility of business structures", Agrosvit, vol. 2, pp. 75—80.

6. Chaliuk, Yu. O. (2026), "Index assessment of veterans' well-being: international practices and implementation possibilities in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 83.

7. Chaliuk, Yu. O. (2023), "The Silver Economy: Demographic Change and Economic Opportunity", Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, vol. 1 (107), pp. 50—59.

8. Chaliuk, Yu. O. (2026), "Mint, bell, piiggs, vista, civets, n-11, brooms — potential centers of socio-economic growth in conditions of entropic development". Staliy rozvytok ekonomiky, vol. 1 (58), pp. 637—644.

9. Khomiuk, N. L., Dziamulych, M. I., and Baryshnikova, V. V. (2025), "Drivers of the formation of a green economy based on digitalization and sustainable development in Ukraine", Agrosvit, vol. 6, pp. 11—16.

10. Chyzh, N. M., Dziamulych, M. I. and Potiomkina, O. V. (2017), "Effectiveness of formation and use of resources of commercial banks of Ukraine", Ekonomichnyi Forum, vol. 2, pp. 337—343.

11. Shmatkovska, T. O., and Sosna, H. M. (2016), "To the problem of the increase of efficiency of activity of the enterprise on innovative principles", Finansovyi prostir, vol. 1 (21), pp. 114—118.

12. Iashchenko, O., Chupryna, O., Maksymov, S., Zemlianska, N., Afanasieva, O., and Popova, Y. (2025), "Information Noise in Marketing Analytics: Implications for Financial Reporting and Economic Decision-Making", International Journal of Accounting and Economics Studies, vol. 12 (5), pp. 702—709.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеженовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26